

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

**Vzdělávání v Panelu nevládních neziskových
organizací Jihomoravského kraje**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Peter Macko

Vypracoval:
Bc. Radim Novák

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji tímto, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání v Panelu nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje“ vypracoval samostatně s použitím uvedených informačních zdrojů. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné

Brno 27.3.2010

.....

Bc. Radim Novák

Poděkování

Děkuji panu Ing. Peteru Mackovi, za velmi užitečnou metodickou pomoc, cenné rady, vstřícnost, čas a ochotu, kterou mi poskytl při zpracování diplomové práce.

Kuřim 2010

Radim Novák

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 3 |
| 1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH | 5 |
| 1.1. Andragogika | 10 |
| 1.2. Vzdělávání dospělých v organizacích | 11 |
| 1.2.1. Cíle ve vzdělávání | 12 |
| 1.2.2. Analýza vzdělávacích potřeb a jejich vyhodnocování | 14 |
| 1.2.3. Hodnocení ve vzdělávání | 15 |
| 1.2.4. Techniky používané k analýze potřeb | 16 |
| 1.2.4.1 Dotazníky | 16 |
| 1.2.4.2 Rozhovory | 17 |
| 1.2.5 Strategie vzdělávání | 18 |
| 1.2.6 Role vzdělavatele dospělých | 20 |
| 1.3. Rozvoj znalostí v organizaci | 22 |
| 1.3.1. Pochopení a uvědomění si důležitosti rozvoje znalostí | 22 |
| 1.3.2. Sdílená firemní kultura | 23 |
| 1.3.3. Strategie učící se organizace | 24 |
| 1.3.4. Projekt a plán rozvoje | 25 |
| 1.3.5. Přípravenost firmy na rozvoj | 27 |
| 1.3.6. Efektivní využívání nástrojů změn | 30 |
| 1.3.7. Příprava organizace na „život ve změnách“ | 31 |
| 1.4. Využívání lidského potenciálu | 33 |
| 1.5. Dílčí závěr | 37 |
| 2. PANEL NEVLÁDNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ | 38 |
| 2.1. Diecézní charita Brno | 40 |
| 2.1.1. Organizační struktura Diecézní charity v ČR | 40 |
| 2.1.2. Typy charitních služeb poskytovaných DCHB | 43 |
| 2.1.2.1. Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba | 43 |
| 2.1.2.2. Podpora lidí se zdravotním postižením | 44 |
| 2.1.2.3. Dobrovolnická činnost | 44 |
| 2.1.2.4. Pomoc pro matky s dětmi v tísní | 45 |
| 2.1.2.5. Podpora života menšin | 45 |
| 2.1.2.6. Služby pro seniory | 46 |
| 2.1.2.7. Péče o nevléčitelně nemocné | 46 |
| 2.1.2.8. Pomoc lidem bez domova | 47 |
| 2.1.2.9. Charitní poradenství a krizová pomoc | 47 |
| 2.2. Český červený kříž | 48 |
| 2.2.1. Organizační struktura Českého červeného kříže | 48 |
| 2.2.2. Činnosti zajišťované Českým červeným křížem | 49 |
| 2.2.2.1. Dárcovství krve | 49 |
| 2.2.2.2. Poskytování první pomoci | 50 |
| 2.2.2.3. Rekondiční pobyty | 51 |
| 2.2.2.4. Humanitární jednotky | 51 |
| 2.2.2.5. Pátrací služba | 52 |
| 2.2.2.6. Sociální činnost | 52 |
| 2.3. ADRA | 53 |
| 2.3.1. Organizační struktura ADRY | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2. Činnosti zajišťované ADROU | 54 |
| 2.3.2.1. Provoz dobrovolnických center | 54 |
| 2.3.2.2. Azylové domy | 56 |
| 2.3.2.3. Poradna pro oběti násilí a trestné činnosti | 57 |
| 2.3.2.4. Psychosociální intervenční týmy | 57 |
| 2.3.2.5. Vzdělávací programy | 57 |
| 2.3.2.6. Kampaň Česko proti chudobě | 58 |
| 2.3.2.7. Cena Michala Velíška | 58 |
| 2.4. Dílčí závěr | 59 |
| 3. SOUČASNÝ VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM PANELU | 60 |
| 3.1. Vzdělávání v Diecézní charitě Brno | 61 |
| 3.2. Vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů v Diecézní charitě Brno v Jihomoravském kraji | 62 |
| 3.3. Vzdělávání v Českém červeném kříži | 65 |
| 3.4. Vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů Českého červeného kříže v Jihomoravském kraji | 66 |
| 3.5. Vzdělávání v Adře | 68 |
| 3.6. Vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů v ADŘE v Jihomoravském kraji | 69 |
| 3.7. Dílčí závěr | 72 |
| 4. PRŮZKUM EFEKTIVITY NABÍZENÝCH SLUŽEB POSKYTOVANÝCH PANELEM NNO JMK JAKO ODRAZ KVALITY PŘÍPRAVY | 73 |
| 4.1. Cíl průzkumu | 73 |
| 4.2. Metody použité při sběru dat | 73 |
| 4.3. Způsob výběru respondentů | 74 |
| 4.4. Metody použité při zpracování dat a informací | 74 |
| 4.5. Analýza výsledků průzkumu | 74 |
| 4.6. Interpretace výsledků | 87 |
| 4.7. Dílčí závěr | 88 |
| 5. ZÁVĚR | 89 |
| RESUMÉ | 91 |
| ANOTACE | 92 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 93 |

Úvod

Lidstvo se po staletí setkává s mimořádnými událostmi, kterým se snaží stále lépe a účelněji čelit. V posledních desetiletích se tato reakce na katastrofu stále zlepšuje, neboť se jí zabývá stále více lidí ochotných pomoci.

Jako téma mé diplomové práce jsem si vybral problematiku vzdělávání Panelu nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje (Panel NNO JmK). Tato organizace, kterou tvoří Diecézní charita Brno, Český červený kříž a ADRA, koordinuje poskytování pomoci potřebným. Tato problematika mě zaujala jednak z pohledu pracovníka krizového řízení, který s touto organizací spolupracuje, a také proto, že se doposud touto problematikou nikdo nezabýval. Zároveň bych chtěl tímto tématem navázat i na svoji bakalářskou práci, která se zabývala zapojením Panelu NNO JmK do řešení mimořádných událostí.

Myslím si, že pomoc druhým je jednou z nejušlechtlejších lidských vlastností a rozhodně si zaslouží větší pozornost, než jaká je jí v současné době věnována. Provázanost tohoto tématu se sociální pedagogikou je zřejmá, ale k jejímu zdůraznění se v této práci konkrétněji zaměřím na vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů. Celkově tak chci zhodnotit vzdělávání Panelu NNO JmK průzkumem efektivity nabízených služeb poskytovaných Panelem NNO JmK jako odraz kvality jeho přípravy.

Diplomovou práci chci rozdělit celkem do čtyř částí, kde by se měla první část zabývat vzděláváním dospělých v organizacích, druhou část chci věnovat Panelu NNO JmK a organizacím, které ho v současné době tvoří. V třetí části se zaměřím na samotné vzdělávání v každé organizaci zvlášť a čtvrtá část bude samotným průzkumem, který se bude snažit odpovědět na základní otázku této práce, jak se vzdělávání pracovníků Panelu NNO JmK odráží v kvalitě jejich práce.

Jako průzkumnou metodu zvolím dotazníkové šetření a respondenty budu hledat v řadách starostů a pracovníků krizového řízení Jihomoravského kraje. Výsledky průzkumu chci prezentovat formou grafů, neboť se domnívám, že budou mít nejlepší

vypovídací hodnotu o provedeném šetření, které chci pak dále analyzovat a dojít tak k potvrzení, či vyvrácení hypotéz, které budou stanoveny.

Zdroje použitých informací vidím především v literatuře zabývající se vzděláváním v organizacích, andragogikou a vzděláváním obecně. Ostatní informace se budu snažit čerpat z rozhovorů s pracovníky organizací sdružených v Panelu NNO JmK, neboť tato problematika zatím není v literatuře zpracována.

1. Vzdělávání dospělých

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. ¹

Rozvoj je souhrn aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Mělo by se jednat o trvalý proces probíhající po celý aktivní život jedince zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.

Vzdělávání a rozvoj umožňuje veliké spektrum vzdělávacích činností. Tradičně se využívá školení (např. kurzy), mezi novější formy patří e-learning (např. vzdělávání s využitím výpočetní techniky a internetu), školení v zaměstnání (např. koučink, instruktáže), samostatně řízené učení (např. četba, projektová práce) a obsáhlejší možnosti učení (např. studijní stáže, praxe).

Mezi "vzděláváním" a "rozvojem" není stanovena zcela jednoznačná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj.

Školské vzdělávání dospělých

Jedná se o vzdělávání uskutečňované na školách různých stupňů. Zejména se zaměřuje na získávání znalostí, duševní rozvoj a dosažení požadované kvalifikace. Plnění vzdělávacích potřeb jednotlivců nabývá v posledních letech na významu, ale stále se mu nepřisuzuje role odpovídající cestě k učící se společnosti.

Učení můžeme chápat jako proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme:

- a) znalosti,
- b) porozumění,
- c) dovednosti,
- d) změny chování,
- e) sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěru) a změny postojů.

¹ TURECKIOVÁ M., VETEŠKA J., Kompetence ve vzdělávání, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008

Učení dospělých se podstatně liší od učení dětí. Plyne to z odlišných motivů, intelektuální, emocionální a akční vybavenosti, zkušeností a také z míry odpovědnosti za vlastní rozvoj.

V procesu učení dospělého člověka hrají velmi důležitou úlohu jeho dosavadní znalosti, sociální dovednosti, interakce s ostatními členy společnosti, jeho hodnotová orientace, jeho postoje, zkušenosti a osobnostní charakteristiky.²

Každá vzdělávací akce, do níž pedagog vstupuje, je odlišná od všech předchozí. Účastníci jsou pokaždé odlišní, s jinými potřebami, zájmy, aspiracemi, tužbami, potřebami a učebními předpoklady.³ Přesto lze nabídnout všeobecné zásady, které mohou každému vzdělavateli dospělých, ať už jde o manažera vzdělávání, či lektora, pomoci:

1. Dospělí účastníci odpovídají v závěru sami za úspěšnost svého vzdělávání.
2. K učení nelze přistupovat jako k jednorázové akci, ale jako k celoživotnímu permanentnímu procesu. Učíme se v průběhu celého svého aktivního života: v nejrůznějších vzdělávacích zařízeních, ale i neformálně či informálně pěstujeme sebevzdělávání, zabýváme se také i nejrůznější zájmovou a spolkovou činností, jejichž primárním cílem sice není učení, ovšem i při těchto aktivitách se de facto učíme, a učební výsledky se rovnají stupni naší zainteresovanosti, motivaci a emoční aktivitě při jejich plnění (jako příklad nám mohou posloužit významní vědci, pedagogové, manažeři, úspěšní podnikatelé, kteří si v nejrůznějších oblastech společenských činností vypěstovali takové osobní vlastnosti, které jim umožnily dosáhnout výše než druhým).
3. Naše zainteresovanost na určité činnosti a naše postoje k ní jsou výsledkem našich intelektuálních i emočních procesů. Správné tedy bývá takové učení, které v žádoucím poměru zahrnuje intelektuální i emocionální složky, je pak jednotou správného obsahu i formy.

² PRŮCHA J., Moderní pedagogika, 3. vydání, Praha: Portál, 2005

³ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

4. Dospělí účastníci vzdělávací akce se obvykle učí tak, že spojují novou učební látku s tím, co již znají. Proto je dobré vycházet z již získaných znalostí a zkušeností účastníků a využívat příklady, srovnání, analogie z oblastí, které jsou jim blízké.
5. Efektivní bývá učení se praxí. Dospělý účastník vzdělávání se často chce aktivně podílet na učebním procesu, a proto bývá žádoucí začlenit praxi přímo do procesu učení. Ovšem uváděné problémy, příklady a ukázky by měly být studentům blízké, realistické a smysluplné.
6. Učení dospělých se daří v neformálním prostředí, kde se nenapomíná a neklasifikuje, spíše se oceňují třeba i jen malé úspěchy. Pedagog by měl budovat zájem a motivaci studentů na podpoře, na oceňování pozitivních výsledků.
7. Kontrola a hodnocení mají navozovat příjemnou, vstřícnou atmosféru, vyhodnocení výsledků by mělo dospělého studenta spíše pozitivně motivovat k dalšímu učebnímu úsilí než jej odrazovat.
8. K vyvolání pozornosti studentů je dobré využít originálního úvodu, který aktivizuje orientačně pátrací reflex. Pro vyvolání a hlavně pro udržení záměrné pozornosti a zájmu studenta o učivo je důležitá rozmanitost použitých vzdělávacích metod a prostředků, které vycházejí z úrovně náročnosti probírané látky. Lze využít např. změny kadence, tonality, frekvence, intenzity hlasu lektora, kombinace výkladu s besedou, ukázkou, experimentem, prezentací samotných studentů. Rozmanitost použitých metod a prostředků, včetně nejrůznějších forem aktivní činnosti při vzdělávání, umožňuje rozvíjení sebereflexe.
9. Je dobré učivo slyšet, ještě lepší je ho vidět, ale nejvíce se naučíme při využívání nově poznaného v praxi. Proto je důležité studenta "neuspávat" pouhým neaktivním přijímáním poznatků, ale aktivně ho zapojit do vzdělávacího procesu. Zvolené činnosti by měly napodobovat situace, s jakými se student setkává ve své profesní praxi.
10. Pedagog by měl vykládat učební látku, informovat, vysvětlovat a pomáhat svým studentům v rozvíjení znalostí a dovedností přístupně a zajímavě. Dále by měl klást důraz na logické myšlení i city účastníků a celkově rozvíjet aktivní učení.

Cyklus učení

Následující cyklus učení vychází z modelu Davida Kolba, který je založen na pozorování toho, jak se lidé učí. Kolb se zabýval řešením problémových situací a dospěl ke skladbě čtyř fází:

1. Zkušenost - tacitní znalost – z praktických situací víme, co nám pomáhá a co nám naopak škodí, jak se s čím vyrovnat, jak čelit nebezpečí, nepříznivým vlivům atd.
2. Pozorování a uvažování - máme předpoklady k tomu, abychom se z našich zkušeností poučili. Pozorujeme, co se stalo, a přemýšlíme o tom, jak negativním důsledkům zabránit, nebo těm příznivým pomoci.
3. Závěr - na základě osobních zkušeností, pozorování a uvažování docházíme k zobecnění, které nám umožní se s podobnou situací příště bez problémů vypořádat.
4. Plánování - zkušenost, uvažování a přemýšlení nás vede k zasvěcenějšímu, kvalifikovanějšímu plánování toho, co přijde v budoucnu.⁴

Uvedený cyklus "učení na základě zkušeností" se opírá o pozorování a vyvození takových závěrů, které umožňují učícímu se vyrovnat s novými situacemi a obohacovat se o další vyhodnocené zkušenosti.

Proces učení ovšem nemusí pokaždé začínat zkušeností. Obecné závěry z předchozích našich zkušeností umožňují vyrovnat se i se zcela novými zážitky, na něž je lze také použít.

Naučené si nejlépe osvojíme, pokud "zkušenost" osobně zažijeme. Lze tedy říci, že lidská schopnost vyvozovat z pozorování a uvažování adekvátní závěry vede k dalšímu zkvalitňování našeho poznání. Pohybujeme se tedy po jakési vývojově-poznávací spirále.

Cyklem učení procházíme všichni, nicméně chceme-li si naučené co nejlépe osvojit, preferujeme tu část cyklu, která nám z hlediska učení nejlépe vyhovuje:

⁴ ŠERÁK M., Zájmové vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Portál, 2009

1. Zkušenost - prakticky orientovaní lidé mají tendenci poznávat všechno "na vlastní kůži", jsou jim blízké empirické metody využívající smyslové poznání, rádi se na věcech sami přímo, i manuálně, podílejí, mají zájem na skutečně "hmatatelném" výsledku.
2. Pozorování a uvažování - zdrženliví lidé, nezářídka introvertně orientovaní, se příliš nezapojují do společného učení, upřednostňují pozorování chování a jednání druhých účastníků. Tedy nejdříve se snaží pečlivě přemýšlet, než hned jednají.
3. Závěry - hloubavé povahy nejprve analyzují problém a potom dospívají k syntetickému poznání. Mají tendenci zkoumané jevy kategorizovat a následně vytvářet zobecňující teorie.
4. Plánování - je blízké pragmatikům, kteří chtějí na základě plánu dospět zejména k pochopitelným a následně hlavně pak k využitelným výsledkům učení.

Každá fáze má v procesu učení svůj význam. To, kterou začneme, závisí na našich dispozicích, nicméně každý z nás prochází všemi fázemi cyklu.

1.1 Andragogika

Vznik jednotlivých sociálních věd probíhal pod vlivem různých faktorů. Mnoho sociálních věd vzniklo např. jako specializace, odštěpem z filozofického myšlení. Andragogika se vyčlenila poměrně pozdě. Důvodem jejího vzniku byla společenská poptávka po znalostech z oblasti stále důležitějšího vzdělávání dospělých.

Andragogická věda má určitá specifika, především mnohooborový základ a silný vztah k praxi. Je potřeba přihlídnout k průběhu institucionalizace vzdělávání dospělých a profesionalizace andragogických povolání. Také organizační zázemí je naprosto odlišné. Šíře a variabilita andragogických situací a pestrost andragogických povolání vede i k pestřejší paletě didaktických a metodických přístupů.⁵

Andragogika převzala mnoho metod z reformní pedagogiky (např. projektové učení, zážitková pedagogika) a jiných forem pedagogických inovací. Nejnovější vývoj v této oblasti naznačuje možnost přiblížení v pohledu na učení (např. v důsledku využití e-learningu).

Nikoliv mezi pedagogikou a andragogikou, ale s určitostí mezi pedagogikou školy a andragogikou nalézáme rozdíl v pohledu na učícího se. Dospělý není v andragogice většinou izolován od svých rolí v pracovním, společenském a soukromém životě, není tedy jen žákem.⁶

Vzdělávání dospělému pomáhá zvládat nároky života, nesnaží se ale vytvářet jeho osobnost. Andragogika uznává, že hranice mezi primární a sekundární socializací může být poměrně výrazná, což umožňuje autonomní, i když ne na společenských vazbách a realitě nezávislý rozvoj dospělého. Místo, kde se vzdělání dospělého odehrává, nehledá jen v organizacích, ale i v samotném jedinci. Učení se dospělých probíhá v závislosti na individuálních a biografických odchylkách, a je přitom značně sociálně determinované a diferencované.

Výuka je pak metodické ovlivňování procesů učení v určitých oblastech. Tím pádem se ale značně relativizuje možnost nalézt nějaké obecné modely učení, o které by se mohla výuka opírat.⁷

Dělení pedagogiky na pedagogiku dětí a na pedagogiku dospělých je poměrně nové. V dějinách pedagogického myšlení vystupovalo mnohdy to správné vzdělávání jako

⁵ BENEŠ M., Andragogika, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008

⁶ BENEŠ M., Andragogika, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008

⁷ TURECKIOVÁ M., VETEŠKA J., Kompetence ve vzdělávání, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008

sebevzdělávání samotných osobnosti, tedy jako vzdělávání dospělých. Pedagogika ustoupila od vzdělávání dospělého až v době, kdy se měnila v pedagogiku školy. Dnes zahrnuje andragogiku do svého systému, nestará se ale o ni a vzájemný vztah neproblematizuje. Podobně postupuje i andragogika, která se původně zaměřovala nejen na dospělé, ale i na dorůstající. Rozmach vzdělávacích systémů mládež z jejího pohledu vyřadil. Některé andragogické směry se k pedagogice hlásí, nějakou výraznou komunikaci s ní ovšem nenavazují, jiné ji přímo odmítají. Paradoxně jsou to především odpůrci pedagogiky, kteří vztah andragogiky a pedagogiky podrobují srovnání.

Většinou se koexistence s pedagogikou odvozuje z dějin nebo z určitého náskoku starší a institucionálně pevněji zakotvené pedagogiky. Zásadní výzva ke spolupráci vyplývá ale z budoucnosti, s jejími neustále rostoucími nároky na celoživotní učení celé společnosti. S pedagogikou však nemůže mít andragogika, podle mého názoru, žádné těžkosti.

1.2 Vzdělávání dospělých v organizacích

Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- a) zlepšování pracovního výkonu,
- b) uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- c) povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- d) rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),
- e) iniciování a zvládání změn,
- f) řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- g) odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.⁸

⁸ ŠERÁK M., Zájmové vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Portál, 2009

1.2.1 Cíle ve vzdělávání

Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, event. dovednosti či návyky, by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů.

Vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. SMART je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. Smart znamená anglicky "chytrý", SMART cíle jsou tedy chytré, nebo spíše chytře stanovené cíle. Slovo SMART je ale především akronymem (zkratkou) pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti mají mít chytře stanovené cíle. Měly by tedy:

- a) být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám,
- b) vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,
- c) vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,
- d) umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- e) poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat.⁹

Cíle organizace a plánování

Vzdělávací a rozvojové činnosti vycházejí z cílů organizace. Při zkoumání cílů a plánů je důležité vymežit:

- a) vztah strategických a taktických cílů organizace a strategie vzdělávání v organizaci,
- b) uvažované změny v organizaci,
- c) styl řízení, organizační kulturu organizace,

⁹ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

- d) míru souladu záměrů vlastníků a top managementu,
- e) případné další problémy vyplývající z tripartity, kolektivní smlouvy apod.,
- f) očekávání spjatá se vzdělávací akcí na straně zadavatele, realizátora a studentů,
- g) nové náměty a podněty, které by mohly efektivnosti vzdělávací akce prospět.

Specifikace klíčových znalostí a dovedností

Stanovuje jak postupovat při rozhodování, jakými znalostmi a dovednostmi by měli účastníci hlavně disponovat, aby mohli dosahovat stanovených profesních cílů v souladu s požadavky organizace. Východiskem může být například :

- a) frekvence vykonávání příslušného úkolu,
- b) důležitost úkolu pro jednotlivce nebo pro organizaci,
- c) obtížnost jeho zvládnutí,
- d) riziko spojené s nekvalifikovaným přístupem k výkonu práce,
- e) reálnost očekávání lepších výsledků na základě odpovídajícího vzdělání,
- f) význam pro další učení nebo další úkoly,
- g) význam z hlediska flexibilního využití pracovníka podle potřeb firmy,
- h) význam z hlediska profesního a kariérového rozvoje zaměstnance a zvýšení jeho hodnoty na trhu práce.¹⁰

¹⁰ TURECKIOVÁ M., VETEŠKA J., Kompetence ve vzdělávání, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008

1.2.2 Analýza vzdělávacích potřeb a jejich vyhodnocování

Sjednocení procesu identifikace, diagnostiky a vyhodnocování potřeb v oblasti učení, rozvoje a vzdělávání slouží k zajištění vhodných vzdělávacích a rozvojových příležitostí pro jednotlivce a týmy z hlediska zvyšování jejich potenciálu, výkonových charakteristik, dosahování cílů organizace a zlepšování výkonu.

Hodnocení se týká celého systému vzdělávání a rozvoje a jeho přínosu pro organizaci. Umožňuje posoudit, zda a nakolik vzdělávání a rozvoj přispěly k růstu potenciálu a výkonu vzdělávaných zaměstnanců, tedy i k výkonu celé organizace. Zároveň poskytuje podklady pro rozhodování o dalším postupu, přijetí příslušných opatření, např. o změně strategie, použitých metod a forem atd.

Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí a znalostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují a jakými by z hlediska způsobilostí požadovaných na příslušné pracovní místo disponovat měli. Výsledkem porovnání bývá zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou a návrh způsobu, jak jej zmenšit, či zcela eliminovat. Uplatňují se nejen kvantitativní, ale zejména kvalitativní hlediska, umožňující zaměřit se primárně na dosažení a rozvoj klíčových způsobilostí s oporou v silných stránkách osobnosti.

Cílem analýzy potřeb je:

- a) zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem,
- b) formulace námětů, jaký obsah učení a jaké metody a formy by napomohly pozitivní změně,
- c) popis prací a úkolů s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj,
- d) identifikace silných i slabých stránek jednotlivců a týmů, možných očekávání a hrozeb (analýza SWOT),
- e) komparace popisů kompetencí jednotlivců s dohodnutými standardy,
- f) podpora osobního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.

K dosažení těchto cílů je potřebné zajistit dohodu vrcholového managementu v otázkách strategie vzdělávání včetně schválení požadovaných zdrojů na učení a rozvoj v oblasti klíčových kompetencí. Na základě SMART cílů cyklicky sledovat a vyhodnocovat trendy v oblasti klíčových způsobilostí. Konzultovat záměry, průběžná hodnocení, výsledky i návrhy do budoucna, rozvíjet nadstandardní vztahy s klienty. Procesy je potřeba řídit projektově - rozhodnout, co kdo udělá, dokdy, jak a s jakými výsledky. Dále je se třeba zaměřit na firemní průzkum - použít dostupné nástroje a techniky ke zjišťování a objasňování hlavních potřeb. Vybrat nejvhodnější možnosti a navrhnout strategii úspěšné realizace. V neposlední řadě je důležité získat podporu pro návrh dalšího postupu v oblasti vzdělávání a rozvoje.

1.2.3 Hodnocení ve vzdělávání

Hodnocení slouží k ověřování úrovně dosažení celofiremních skupinových cílů a priorit (v požadované kvantitě a zejména kvalitě) stanovených ve strategii vzdělávání a k měření a vyhodnocování individuálních a týmových přínosů vzdělávání a rozvoje, projevujících se v rozvoji potenciálu a výkonu jednotlivců i týmů. Umožňuje přijímání adekvátních rozhodnutí a opatření pro oblast vzdělávací a rozvojové činnosti, která přinášejí organizaci skutečnou hodnotu.

Hodnocení probíhá jak průběžně, tak i na závěr vzdělávací aktivity a s jistým odstupem od ní (náročnější efekty je třeba nechat v čase "dozrát"). Průběžné hodnocení umožňuje uplatnit v případě nutnosti potřebná operativní opatření, závěrečné umožňuje komplexnější posouzení celého konkrétního vzdělávacího procesu.

Realizace vzdělávací strategie se hodnotí zejména z hlediska:

- a) dosažení stanovených vzdělávacích cílů,
- b) uspokojení vzdělávacích potřeb organizace,
- c) celkové účinnosti, efektivnosti,
- d) přínosu vzdělávací aktivity pro účastníky.

Konkrétně je možno hodnotit koncepce a plány vzdělávání a rozvoje před jejich realizací, porovnání ceny vzdělávací akce a jejich výsledků, hodnocení využitých možností a uspokojování vzdělávacích potřeb, hodnocení pokroku studentů, měření reakcí studentů, validitu ukazatelů výkonu, celkové trendy v realizaci vzdělávací a rozvojové činnosti, metody "měření" výsledků učení promítajících se ve zvýšení úrovně znalosti, dovednosti a v kultivaci postojů.

Zjišťujeme do jaké míry byly splněny cíle účastníků, do jaké míry byly splněny vzdělávací cíle, odchylky a nezamýšlené důsledky vzdělávacích aktivit (pozitivní i negativní), výskyt problémů, které vyžadují okamžité rozhodnutí a neprodlenou nápravu, stanoviska interních zadavatelů a klientů při vzdělávacích a rozvojových činnostech, a to včetně rychlosti odezvy a subjektivně pocíťované hodnoty.

Důraz klademe také na to, zda byla naučená látka přenesena na pracoviště, do jaké míry pomohlo naučené a osvojené zlepšit pracovní výkon, do jaké míry ovlivňují vzdělávání a rozvoj týmové cíle, hodnoty a sounáležitost členů s týmem, vztahy mezi náklady a přínosem vzdělávacích a rozvojových činností, přínos vzdělávání a rozvoje pro efektivitu organizace.

1.2.4 Techniky používané k analýze potřeb

V následující části se zaměřím na výhody a nevýhody dvou základních a velmi frekventovaných technik - využívání dotazníků a rozhovorů, protože jsem s obě tyto techniky využil ve své práci.

1.2.4.1 Dotazníky

Výhody dotazníků:

- a) možnost shromáždit v relativně krátkém časovém úseku velký objem informací od širokého vzorku respondentů,
- b) zapojení velkého množství osob umožňuje pracovat s reprezentativním vzorkem, a tudíž získávat statisticky hodnotnější výsledky,
- c) malá náročnost z hlediska personálních a materiálních požadavků,

- d) standardizace dotazníkových otázek eliminuje či potlačuje různost možných přístupů, pochopení, nač se tazatel ptá, výkladů,
- e) škálové hodnocení umožňuje, především při využití výpočetní techniky, zjistit žebříček stanovisek, hodnot, priorit,
- f) umožňují, zejména při možnosti respondentů vyjadřovat se anonymně, získat hodnověrnější odpovědi.

Nevýhody dotazníků:

- a) vytvoření kvalitního dotazníku (bez prvků předpojatosti, ovlivňování, navozování "žádoucích" stanovisek) vyžaduje příslušnou odbornost,
- b) ani standardizace otázek nezaručuje shodné pochopení smyslu otázky od všech respondentů,
- c) častý výskyt určitého klíčového slova v dotazníku může vést respondenty k jeho přeceňování, např. při zvažování priorit,
- d) nebezpečí zneužití osobních dat respondentů a jejich odpovědí, kterou jsou zaznamenány na papíře, nebo jsou uloženy elektronicky,
- e) konstatování případných obtíží neobjasňuje jejich příčiny,
- f) případné následné ujasňování získaných odpovědí je časově (někdy i finančně) náročné, proto eliminuje podstatné výhody dotazníku.

1.2.4.2 Rozhovory

Výhody rozhovorů:

- a) možnost shromáždit informace a získat podrobnější odpovědi,
- b) navození vzájemného vztahu mezi dotazujícím se a dotazovaným, což umožňuje získat informace o skutečných problémech a jejich příčinách, které by dotazovaný písemně zřejmě neuvedl,
- c) zainteresovanost dotazovaného na určování priorit a na výsledcích rozhovoru.

Nevýhody rozhovorů:

- a) dotazovaný může svá sdělení "filtrovat" - může tedy poskytovat jen takové informace, o nichž se domnívá, že je chce dotazující slyšet, nikoliv takové, které odpovídají jeho reálné situaci, skutečným názorům a postojům,
- b) u dotazujícího se existuje riziko předpojatosti,
- c) náročnost finanční, personální i časová,
- d) obtížné vyhodnocování získaných údajů, zejména v případě nestandardizovaného rozhovoru.

1.2.5 Strategie vzdělávání

Jestliže základ vzdělávání tvoří cíl, resp. konkrétní vzdělávací cíle jako determinující proměnné, pak determinovanými (určenými) proměnnými jsou metody, formy a techniky vzdělávání. Víme-li, koho máme čemu, v jakém čase a v jaké kvalitě naučit, odvodíme i vhodné metody a formy, jak tento úkol realizovat.¹¹

Komplexnější pohled představuje plán osobního rozvoje nebo kariérní plán, přizpůsobený podmínkám příslušné organizace či jedince.

Pro jeho vytvoření je třeba zvážit:

- a) finanční, personální a materiální zdroje,
- b) psychologické, sociologické, gnozeologické a technické bariéry ve vzdělávání dospělých,
- c) typy učení,
- d) volbu odpovídajících metod a forem vzdělávání (např. zaškolení, instruktáž, trénink, mentoring, koučink; v rámci kurzů pak řízené diskuse, případové studie, společná cvičení, prezentace, hraní rolí, outdoor a indoor aktivity, metody rozvoje kreativního a inovačního myšlení atd.),
- e) očekávání a motivaci studentů,

¹¹ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

- f) časové možnosti (vzdělávání v pracovní době, či ve volném čase, na pracovišti, či mimo ně).

Úspěšnost vzdělávání dospělých studentů spočívá ve schopnosti manažera vzdělávání a lektora rozvíjet následující atributy strategie vzdělávání:

- a) participace a kooperace - vycházení ze zkušeností, znalostí a z dovedností studentů,
- b) aktivizace - rozvíjení iniciativy a potřeb zúčastněných osob,
- c) flexibilita - umění naslouchat, ochota ke změnám,
- d) zapojení - zapojení přímých nadřízených vzdělávaných,
- e) facilitace a spoluúčast - podpora, povzbuzování, aby účastníci byli schopni zvládat úkoly úměrně svým možnostem a schopnostem,
- f) individuální přístup k účastníkům vzdělávání - při respektování cílů a plánů organizace brát v úvahu individualitu vzdělávaných jedinců, jejich specifický, nezaměnitelný přístup k naplnění firemních záměrů, k jejich motivaci, zainteresovanosti na jejich dalším osobním rozvoji,
- g) sepětí teorie s praxí - všude, kde je to možné a také smysluplné, usilovat o praktické uplatňování získaných vědomostí a rozvíjet dovednosti a návyky účastníků,
- h) teambuilding - ideální nástroj k zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu.

Toto rozpracování usnadňuje lektorovi organizaci času především s ohledem na důležitost určitých učebních partií pro studenty.

1.2.6 Role vzdělavatele dospělých

Od vzdělavatele dospělých se očekává, že bude schopen realizovat strategii vzdělávání v organizaci s uplatněním dílčích rolí v jejich vzájemné propojenosti.

Vzdělavatel dospělých je:

- a) lektor - školitel; v širším slova smyslu zahrnuje i roli trenéra, instruktora, kouče: školí, trénuje, koučuje, poskytuje rady, instrukce, sám či ve spolupráci s manažerem vzdělávání, event. psychologem, provádí analýzu výchozích a v průběhu vzdělávací akce dosažených znalostí a dovedností účastníků, vede strukturované pohovory s účastníky, diagnostikuje, hodnotí, navrhuje řešení porovnáním požadované a skutečné úrovně znalostí a dovedností pro příslušnou pozici a také navrhuje či ovlivňuje žádoucí změny;
- b) metodik, projektový manažer, tvůrce či spolutvůrce studijních materiálů, programů kurzů či jednotlivých vzdělávacích akcí;
- c) koordinátor – lidí, finančních a materiálních zdrojů;
- d) manažer vzdělávání, leader lektorské skupiny - podněcuje lektory ke spoluúčasti na koncepčních i realizačních vzdělávacích činnostech, řídí realizaci strategie vzdělávání s důrazem na přenášení a praktické uplatňování naučeného, aktivně naslouchá, vyhodnocuje a využívá podněty spolupracovníků, porovnává získané poznatky, podporuje kreativitu a rozvoj, poskytuje zpětnou vazbu atd.;
- e) konzultant, osobní poradce - poskytuje soukromé konzultace, posuzuje individuální možnosti a meze účastníků vzdělávání, vede je k uplatňování a rozvíjení jejich potenciálu, hodnotí, radí, usnadňuje jejich specifickou cestu k iniciování změn, vyrovnávání se s novými kompetenčními požadavky a s budováním osobní kariéry, pomáhá jim s optimalizací plánů osobního rozvoje a s jejich realizací;
- f) nositel vlastností a dovedností dobrého stratéga, manažera vzdělávání, je příkladem permanentně se učícího pracovníka, který nejenom vzdělává druhé, ale vzdělává i sám sebe, a přispívá tak k utváření atmosféry učící se organizace.

Manažer vzdělávání má důležitou úlohu z hlediska tvorby a strategie vzdělávání v organizaci s využitím nástrojů firemní ideologie (stimulačních a motivačních metod = tzv. tahové) a firemní politiky (nástroje s oporou v zákonných a firemních normách, předpisech a nařízeních = tzv. tlakové). Od manažera vzdělávání se očekává, že bude:

- a) vytvářet firemní koncepci a politiku v oblasti vzdělávání,
- b) využívat vhodné kombinace tlakových a tahových nástrojů k realizaci firemní strategie vzdělávání,
- c) průběžně sledovat a hodnotit dosažené výsledky a operativně měnit projekt aktuální vzdělávací akce, případně připravovaných následných akcí,
- d) zajišťovat, využívat, rozdělovat a koordinovat zdroje,
- e) pružně a odborně zjišťovat a uplatňovat požadavky organizace v oblasti vzdělávání.

1.3 Rozvoj znalostí v organizaci

Mezi nejdůležitější předpoklady rozvoje zaměstnanců v organizaci patří:

- a) pochopení a uvědomění si důležitosti rozvoje znalostí,
- b) sdílená firemní kultura,
- c) strategie „učící se organizace“,
- d) projekt a plán rozvoje,
- e) připravenost firmy na rozvoj,
- f) efektivní využívání nástrojů rozvoje,
- g) předpokládané výsledky, jejich využití, fixace změn,
- h) příprava na „život ve změnách“. ¹²

1.3.1 Pochopení a uvědomění si důležitosti rozvoje znalostí

K pochopení a uvědomění si důležitosti rozvoje znalostí zaměstnanců docházejí majitelé, akcionáři a vedení firmy obvykle na základě znalosti trhu, konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst a nových podnikatelských příležitostí. Následuje vytvoření koalice schopné vytvořit věcný rámec nutných a potřebných změn a cílená snaha získat pro tyto změny vedení organizace i řadové zaměstnance, využít jejich potenciálu k prosazení a realizaci změn.

Z hlediska personálního rozvoje jde o formulování velmi náročné výzvy, která posílí zaujetí zaměstnanců pro firemní záměry, s oporou v neformálních tzv. vůdcích mínění, kteří požívají mezi zaměstnanci nebo spolupracovníky přirozené autority a důvěry. Důležitou roli hraje i vstřícnost vedení, schopnost a ochota brát v úvahu očekávání a potřeby zaměstnanců.

Proces rozvoje znalostí je náročným úkolem, který vyžaduje nejenom zaujetí pro věc, ale také projektové řízení. Jeho zavádění se opírá o vstřícné, věcné a motivující sdělování sledovaných cílů, záměrů a cest (metod, forem a technik) k jejich dosažení. Vlastní realizaci je třeba sledovat v celém průběhu, nejen na závěr a zároveň je třeba vyhodnocovat úspěšnost splnění jednotlivých dílčích cílů, jejich návaznost, průběh a výsledky.

¹² PLAMÍNEK J., Vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010

Pro hodnocení je žádoucí využívat nejen řízených forem zpětné vazby, ale i nejrůznějších spontánních, neřízených projevů účastníků vzdělávání, díky nimž si můžeme vytvořit poměrně objektivní obraz o celém průběhu realizace procesu rozvoje znalostí.

Pro další postup je důležité zpravování a následné využití dosažených výsledků, každého dosaženého pokroku, k motivaci zaměstnanců, k jejich zainteresovanosti na překonávání nejrůznějších překážek, s nimiž se musejí potýkat, a k jejich dalšímu rozvoji.

1.3.2 Sdílená firemní kultura

Firemní kultura představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejích zaměstnanců.

Kulturou firmy rozumíme souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě, které se zejména projevují v:

- a) ochotě hledat nové přístupy, v novém hledat výzvu ke zvyšování efektivnosti, řízení, k úsporám, zvýšení přidané hodnoty atd.,
- b) postojích a přístupech orientovaných na změny,
- c) iniciativě zaměstnanců,
- d) participativním vedení,
- e) týmové spolupráci,
- f) neformálním uplatňování principu neustálého zlepšování,
- g) směřování k „učící se organizaci“,
- h) podpoře inovací managementem,
- i) permanentním zdokonalování, úsilí o vrchol,
- j) zvyšování výkonnosti a ziskovosti,
- k) zákaznickém přístupu - respektování potřeb zákazníka a péči o něho,
- l) celkové otevřenosti vůči změnám.¹³

Ve firemní kultuře se tedy promítá sdílená filozofie a ideologie organizace, její hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje i normy odhalují skupinový souhlas

¹³ PLAMÍNEK J., Vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010

s tím, jak rozhodovat, jaké si stanovit cíle, nástroje a způsoby jednání, jak řešit vzniklé problémy.

Firemní kultura se tak stává zdrojem motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti s atmosférou ve firmě, základem pro typické vzorce názorů, hodnot, osvojených způsobů zvládnání různých situací, jejich myšlení, chování a jednání.

1.3.3 Strategie učící se organizace

Strategie učící se organizace vychází z orientace na předpokládané (očekávané) podnikatelské výsledky.

Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí.

Celkově tedy představuje permanentní úsilí vedoucí ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho dalšímu zdokonalování. Zejména jde o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize (akceptace firemní vize na základě osobní vize zaměstnance), týmové učení, důvěru, angažovanost, tvořivost, flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců.¹⁴

Zároveň jde o rozšiřování možnosti dále se učit a experimentovat, zahrnující ale i právo na chyby.

Předpokladem je ovšem ochota a schopnost sebeřízení vlastního rozvoje jedincem, který se dokáže na základě sebereflexe samostatně a cíleně rozvíjet a který je schopen postupně přebírat i odpovědnost za svůj rozvoj.

Zainterесování lidí na rozvoji znalostí může firma získat možnost flexibilnějšího a variabilnějšího využívání jejich potenciálu, zlepšovat pracovní morálku, produktivitu, výkonnost a efektivitu práce, snižovat fluktuaci a nemocnost, orientovat se na vyšší přidanou hodnotu výrobků a služeb.

¹⁴ PLAMÍNEK J., Vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010

1.3.4 Projekt a plán rozvoje

Projekt rozvoje představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na dosažení žádoucích změn v rozvoji zaměstnanců.

Projekt musí mít:

- a) jasně definované konkrétní cíle,
- b) specifikované vazby a hranice na okolí,
- c) jasně definované výstupy,
- d) specifikované přínosy,
- e) stanovený termín zahájení,
- f) určený termín ukončení,
- g) stanovená akceptační kritéria.¹⁵

Z hlediska řízení lidských zdrojů jde o souhrn koordinovaných aktivit zaměřených na rozvoj potenciálu zaměstnanců, jejich odborných, sociálních a morálně-volních předpokladů pro úspěšné zvládnutí změn a na „život ve změnách“.

Proces realizace zahrnuje následující kroky:

- a) zmapování, kde jsme nyní (situační analýza),
- b) kam se chceme dostat (formulace cílů),
- c) jak se tam dostaneme (definice postupu, alokace zdrojů),
- d) směřujeme skutečně tam, kam chceme? (kontrola postupu, zpětná vazba).

Struktura postupuje následující:

- a) co uděláme (popis obsahu aktivity),
- b) jak to uděláme (popis metod, technik, forem),
- c) kdo to udělá (leader změny, vlastník změny apod.),
- d) za kolik - kolik to bude stát (plán nákladů, přímých i nepřímých).

Musí se ovšem brát v úvahu i projektová omezení. Patří mezi ně především:

- a) termíny,
- b) finanční prostředky,

¹⁵ PLAMÍNEK J., Vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010

- c) lokalita nasazení,
- d) předem dané zdroje,
- e) speciální požadavky (např. kooperace externích a interních pracovníků),
- f) úroveň partnerů,
- g) nereálná očekávání („za málo peněz hodně muziky“).

Realistický přístup k projektu spočívá v respektování:

- a) daného času,
- b) daného prostředí (vnějšího i vnitřního),
- c) předem definovaného rozpočtu,
- d) předpokládaných rizikových faktorů.

Projekt musí vycházet ze včasné a spolehlivé identifikace stávající úrovně způsobilosti účastníků, musí být propojený s firemní strategií a musí obsahovat jasná jednoznačná kritéria hodnocení. Při jeho tvorbě je třeba počítat s analýzou a identifikací rizik (prevence, snížení pravděpodobnosti výskytu, akceptace přiměřených nezbytných rizik, v případě neúnosně vysokého rizika nutnost změny projektu).

Projekt musí být konkretizovaný v plánu rozvoje, včetně finančních nákladů a jejich zdůvodnění (s předpokladem adekvátního zhodnocení vložených investic v reálném čase).

Úspěšný projekt rozvoje:

- a) uskutečňuje stanovené cíle z hlediska obsahu, rozsahu a kvality,
- b) plní stanovené funkce,
- c) využívá efektivně a účelně zdroje (peníze, lidskou práci, prostředky, pomůcky, materiál, zařízení, znalosti),
- d) respektuje časové a finanční možnosti,
- e) nenarušuje práci organizace,
- f) vychází z firemní kultury a obohacuje ji - promítá se do změn stylu firemního života,
- g) otevírá nové příležitosti a šance (spjaté s učící se organizací).

1.3.5 Přípravenost firmy na rozvoj

Faktická připravenost firmy na změny předpokládá procesní orientaci, novou koncepci průběhu a skladby podnikových procesů a odstraňování organizačně řídicích aj. překážek změn. Dále předpokládá zavedení systému řízení na základě výkonnostních cílů a rozpočtů, provázání výkonnostních cílů se stimulací a motivací pracovníků, sladění pravomocí a odpovědností, jejich přesouvání tam, kde jsou úkoly realizovány, zkracování rozhodovacích časů, vytvoření systému controllingu, plné uplatnění řídicích a informačních systémů.¹⁶

Jde tedy o komplex technicko-organizačních opatření vycházejících z podnikové strategie orientované na zákazníka a zaměřených na optimalizaci klíčových procesů, lepší využívání zdrojů, zkracování průběžných časů, úspory v nákladech a odstraňování překážek změn a zdvojených činností.

Spočívá ve zefektivnění řídicího systému firmy jeho zploštěním, snížením počtu řídicích úrovní, v zavedení metody týmové práce při rozhodování a řešení problémů a zavedení systémů měření výkonnosti, které jsou orientovány na dlouhodobé vytváření hodnoty.

Rozvíjení věcné připravenosti firmy na změny musí komplementárně předcházet připravenost lidí na změny, poněvadž ti jsou nositeli uvažovaných změn, rozhodujícím způsobem se podílejí na úspěšnosti, ale také na případné neúspěšnosti, změnových projektů.

Změnové projekty, jež jsou orientované na zaměstnance ve snaze minimalizovat jejich nejistoty a obavy ze změn a podporovat a rozvíjet jejich spolurozhodování v organizaci a týmovou soudržnost, využívají výzev a argumentace směřující k pochopení nutnosti udržet krok s dynamikou změn a zvládnout vnější tlaky při omezených vnitřních zdrojích.

Změnové projekty se tak snaží:

- a) podporovat a rozvíjet participativní řízení a týmovou spolupráci,
- b) učinit nové hodnoty jádrem firemního způsobu řízení, chování a jednání,

¹⁶ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

- c) propagovat firemní filozofii, vizi, strategii či program změn s využitím intencionálních i funkcionálních forem a prostředků, které má firma k dispozici,
- d) dávat za příklad leadery, nositele změn, jejich profiremní, prozákaznické a prozměnové chování a jednání.¹⁷

Výsledkem by mělo být:

- a) sdělení naléhavosti změny zaměstnanci,
- b) pochopení potřeby nových nebo změněných pracovních dovedností a kompetencí nejen z hlediska stávajících, ale především budoucích potřeb organizace,
- c) akceptování znovuvytvoření nebo změnu profesní dráhy lidí a jejich přípravy v souvislosti s znovuvytvořením nebo změnou pracovních procesů a novou personální politikou.

Na základě personálního auditu je třeba posoudit a vyhodnotit hlavní charakteristiky osobnostního a pracovního profilu všech zaměstnanců v organizaci se zřetelem ke zvládnutí nových činností a postupů, k jejich připravenosti ke změnám v organizaci, schopnosti přijímat odpovědnost, zvládat žádoucí profesní přístupy, pracovat týmově.

Výsledkem je individuální prognóza dalšího využití zaměstnance (povýšení, setrvání na příslušné pozici, setrvání na pozici za předpokladu doplnění konkrétně formulovaných kvalifikačních předpokladů, převedení na jinou pozici, odvolání z pozice, vytýkáci řízení, outplacing).

Dochází tedy k revizi nasazení zaměstnanců (resp. efektivnosti dosavadního nasazení lidských zdrojů), případně k získávání nových zaměstnanců s předpoklady pro zvládnutí změny.

Nutností se stává variabilita pracovního poměru ve vazbě na nové role, s novými požadavky na výkon, tvořivost, profiremní aktivity, iniciativu, podnikavost, elán, nasazení, psychickou i fyzickou kondici, flexibilitu, disponibilitu a mobilitu.

¹⁷ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

Zároveň vzrůstá odpovědnost každého zaměstnance za svoji zaměstnavatelnost (širší pracovní využití, pracovní způsobilost, odpovědnost zaměstnance za vlastní učení a osobní rozvoj), za posilování vlastní flexibility, disponibility a mobility - přizpůsobivosti vůči změnám.

Z hlediska managementu lidských zdrojů jsou důležité cílevědomá podpora tzv. energetizace leaderů, nositelů a vlastníků změn, spolupodílení se na vedení, leadership, rozvoj týmové spolupráce a veřejné ocenění výsledků firemních šampiónů, nejlepších realizátorů změn.

Výrazná diferenciacie „tažných“ a „chovných“ pracovníků ve firmě by měla být vyjádřena ve formě jejich finančního i nefinančního odměňování, vyjadřujícího zjevný trend od sociálního odměňování k odměňování na základě zásluh.

Nepopulárním, nicméně nezbytným, se v této souvislosti stává včasné rozlišení neperspektivních zaměstnanců, u nichž se nepředpokládá výrazné zlepšení a nekompromisní tzv. „ořezávání suchých větví“.

Je ovšem třeba přistupovat k takovýmto krokům velmi citlivě, respektovat konkrétní možnosti a limity (v daném čase a podnikatelském prostoru) změn lidského potenciálu (pochopení vztahu mezi kvalitou a radikálností řešení a časem nezbytným k zavedení změn a k dosažení žádoucích výsledků v oblasti firemního potenciálu i produktu, hledání a nalézání optimálního řešení mezi ideálem a reálnými možnostmi).

Rozhodujícím hlediskem je přijetí, pochopení změn a aktivní spoluúčast zaměstnanců na nich, jejich ochota a schopnost sdílet nové požadavky a podílet se na jejich uskutečňování.

1.3.6 Efektivní využívání nástrojů změn

Efektivní využívání nástrojů změn se opírá o strategii, organizaci, systémy a procesy orientované na cíle, funkce a výsledky, vyhodnocované prostřednictvím zpětné vazby.¹⁸

Jsou to především:

- a) strategie a organizace - vytváření kultury permanentního učení se a tréninku, formování prostředků k učení se, propojování učení se se zvládním praktických odborných činností, auditování partnerů vhodných pro poradenství, tréninky, facilitaci,
- b) systémy a procesy - nové role, kompetence, znalosti, týmová práce, komunikace, systém odměňování, efektivní řízení rozvoje lidí,
- c) plnění funkcí - prostředí pro výměnu zkušeností (včetně podpory výpočetní techniky), vhodný pracovní a časový režim, snižování nákladů na jiné, zejména neproduktivní, činnosti ve prospěch „učících se“ aktivit,
- d) výsledky - akceptování a rozvíjení firemní kultury, tvořivé řešení firemních procesů, maximalizace úsilí o získávání nových znalostí, permanentní vzdělávání jednotlivců i týmů,
- e) zpětná vazba - neustálé hodnocení potenciálu a produktivity u všech pracovníků (osobní atestace) a efektivnosti prostředků vynaložených na vzdělávání.

¹⁸ PLAMÍNEK J., Vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010

1.3.7 Příprava organizace na „život ve změnách“

Příprava organizace na „život ve změnách“ spočívá v důkladném výběru a přijímání zaměstnanců schopných pozitivně přijímat změny jako nové cíle (osobností flexibilních, kreativních, samostatných, kompetentních a odpovědných), v personálních rezervách a v leaderech změn.

Cílevědomé vzdělávání zaměstnanců by mělo spočívat v řízené a účelně strukturované průchodné kvalifikační přípravě (od vzorových skupinových programů až po individuální programy kvalifikačního rozvoje jednotlivých pracovníků, např. leaderů změn) s důrazem na osvojování teoretických poznatků a získávání praktických zkušeností s řízením a se zaváděním změn.

Kontrolu, zda jde organizace správným směrem, poskytuje pravidelné hodnocení všech zaměstnanců a vedoucích pracovníků (u vybraných kategorií nejlépe 360 stupňů) ve vazbě na programy rozvoje, kariérového růstu a na individuální plány personálních rezerv.¹⁹

Na příkladu vedoucích pracovníků můžeme zhodnotit, s jakými negativy se setkáváme u některých manažerů při řízení změn:

- a) změny nepodporují,
- b) podporují je, ale pouze formálně,
- c) změny sice podporují, ale nevytvářejí pro ně nezbytné předpoklady, protože:
 - a. neznají dobře situaci ve firmě (filtrování informací, chybí přímý kontakt se zaměstnanci, neochota naslouchat kritickým připomínkám), a proto při přípravě změny nevycházejí z reálných předpokladů (přání otcem myšlenky, přeskakování nezbytných vývojových etap, či naopak prokluzování na místě, „ondulování větru“ apod.),
 - b. postupují technokraticky, neberou v úvahu dosaženou úroveň firemní kultury, sociálně-psychologické předpoklady zaměstnanců, jejich motivaci, rezistenci vůči změnám, schopnosti,
- d) neschvalují komplexní, ale pouze částečné neúplné řešení změny,

¹⁹ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

- e) v jednotlivých oblastech jsou prováděny izolovaně, chybí návaznost a propojenost,
- f) nositele změn - leadery a šampióny změn - někteří konzervativní manažeři nepodporují, nevyžívají jejich pozitivního příkladu k posílení energetizace ani potenciálu ostatních zaměstnanců,
- g) nepočítají dostatečně s náklady změn, nejsou schopni je řádně financovat a volí nesystémová úsporná opatření, která ohrožují zainteresovanost lidí na změnách a znehodnocují výsledky změny.

Na základě zjištěných konkrétních poznatků je třeba analyzovat příčiny problémů a volit odpovídající personální opatření.

1.4 Využívání lidského potenciálu

To, co je v organizaci nejcennější, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura. Je to ukryto v lidech, v jejich rozumu, znalostech a dovednostech, citu a vůli. Svůj potenciál mohou, ale také nemusí rozvíjet a využívat v zájmu firmy i ve svém vlastním.

Tomu, aby se lidé chtěli a mohli podílet na podnikatelských záměrech brání zejména:

- a) převládající řízení vůči vedení lidí,
- b) preferování autoritativního na úkor participativního řízení,
- c) nedostatečná motivace zaměstnanců,
- d) slabá týmová spolupráce,
- e) vertikální organizační struktura,
- f) vertikální a často pouze jednosměrná, tedy „shora dolů“ vnitrofiremní komunikace,
- g) neochota k delegování pravomocí - důsledkem těchto jevů je nemotivovaný zaměstnanec, který „pracuje jen do výše svého platu“.

Špatný, neodborný přístup k využívání a rozvoji lidského potenciálu vede mnohdy k obrovským materiálním i morálním ztrátám a destabilizuje pozici organizace na trhu.

Management často přeceňuje význam „tvrdých faktorů“ řízení (strategie, projektové řízení, plánování, cash flow...), navíc využívaných často fragmentálně, na úkor tzv. „měkkých faktorů“ (firemní filozofie, ideologie, vize, mise, etický kodex, hodnoty, symboly, styl firemního života - firemní kultura) a neuvědomuje si nezbytnost komplexního pohledu na systém podnikového řízení.²⁰

Často chybí systémový přístup, komplexnost a vzájemná propojenost jednotlivých systémů. Manažeři si jen málokdy uvědomují potřebu zjednodušování organizačních struktur, umožňující využívat pružné a účinné formy řízení, vhodně kombinovat tvrdé a měkké nástroje řízení, řízení s vedením, s leadershipem, teambuildingem, delegováním pravomocí, motivačními programy a jasnou koncepcí a strategií v oblasti rozvoje zaměstnanců organizace.

Základem návratnosti technologických a informačních investic je však právě schopnost vzájemné integrace s ostatními systémy společnosti, tedy především

²⁰ PLAMÍNEK J., Vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010

sociálním a znalostním, které jsou nositeli sociálního a znalostního kapitálu a představují potenciál úspěšnosti firmy, zdroj synergických efektů.

Sociální kapitál je kvantitativním a zároveň i kvalitativním vyjádřením sociální energie, využitelné pro dosažení očekávané, žádoucí změny. Ta se uvolňuje na základě tlakových metod („musíš - nesmíš“), vymezených firemními normativy, event. normami vyšší právní moci, a tahových metod („chceš - můžeš“), iniciovaných stimulačními a zejména motivačními firemními programy. Proporce „chtít“ a „muset“ závisí na úrovni firemní kultury, způsobu řízení a vedení, vztahu zaměstnanců k firmě a na úrovni sounáležitosti potřeb a očekávání zaměstnanců, managementu a majitelů.²¹

Znalostní kapitál firmy má podobu materiální (jasně zdokumentovanou v podobě budov a technologického zařízení, finančně vyjádřitelnou), ale také hlavně nemateriální (obtěžně definovatelnou, protože představuje souhrn využívaných i nevyužívaných znalostí a dovedností lidí).

Rozdíl mezi využívanými a nevyužívanými znalostmi a dovednostmi (čili subjektivní chtít a umět) je vyjádřením nedostatečného využití znalostního kapitálu ve firmě, nedostatků ve vztahu k „moci“ jako souhrnu subjektivních (motivace jedince) i objektivních (firemní kultura, vztah k rozvíjení znalostí a zkušeností) podmínek, které limitují, nebo naopak podporují uplatnění potenciálu lidí v organizaci.

Pokud organizace vytváří podmínky pro využívání sociálního i znalostního kapitálu k efektivnímu využívání znalostí a dovedností zaměstnanců k jejich energetizaci, má šanci na uplatnění i v podmínkách konkurence.

Důležité je, jak tohoto docílit. Nestačí na to tradiční orientace typická pro funkčně řízené organizace. U nich převažuje řízení prostřednictvím příkazování a kontroly, zaměřené na přesné plnění úkolů, které předem stanovují nadřízení. U procesní orientace jde především o vedení, leadership, horizontální spolupráci, orientaci na zákazníka a charakteristiky jím požadovaných výstupů (množství, kvalita, místo, čas, parametry přidané hodnoty).

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že posun od funkčního k procesnímu řízení souvisí s posunem od klasického manažera k leaderovi. Klasickému manažerovi stačilo vykonávat věci správně, tedy prostřednictvím svých spolupracovníků přesně a včas plnit svěřené úkoly. Leader by měl dělat správné věci správně, tedy hledat možnosti

²¹ PLAMÍNEK J., Vzdělávání dospělých, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010

řešení, nové podnikatelské příležitosti, získávat i spolupracovníky k hledání a nalézání možných řešení.

Není náhodou, že si přední světové firmy uvědomují, že úspěšný vedoucí musí být „vedoucí“, musí spojovat vědění s poznáním hlubších, komplexnějších souvislostí poznatého. To předpokládá vysoký intelektuální, emoční a akční potenciál, tedy synergické zhodnocení vědět, umět a chtít.

Vědět znamená rozumět filozofickým, historickým, společenskovedním a etickým přístupům. To umožní kriticky přistupovat k získaným poznatkům, zejména s ohledem na jejich význam pro zkvalitnění vlastního života a práce. Především jde o to nepřijímat automaticky „věčné pravdy“, ale rozlišovat rozpory v poznacích a naučit se překonávat prostřednictvím komunikace předpojatosti jako základní překážky porozumění mezi lidmi.

Umět vyjadřuje soubor dovedností vedoucích od pochopení k praktickému využívání vědecko-technických, ekonomických, sociálních, kulturních a ekologických souvislostí.

Chtít souvisí s rozvíjením a uplatňováním emoční inteligence, která se rozhodujícím způsobem podílí na akceschopnosti a úspěšnosti vedoucího pracovníka. Zahrnuje vnímání sebe samého, sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivaci, empatii a společenskou obratnost, zahrnující racionální i emocionální apely, uplatňované na základě promyšleného záměru i s využitím intuice, improvizace a experimentu.²²

Sebereflexe má pro každého člověka, který se jí systematicky věnuje, význam kognitivní (pomáhá mu v rozvíjení pravdivostního poznání), axiologický (hodnotový a hodnototvorný - představuje rozvíjení schopnosti porovnávat své myšlení, chování a jednání s přijatou hodnotovou orientací) a etický (respektování etických principů).

Sebehodnocení navazuje na sebepoznání. Má pro nás, vedle výše uvedených předností, také význam diagnostický, benchmarkingový (možnost srovnání vlastní osoby s druhými), interpretační a aktivizační (umožňuje sebehodnocenému lepší objasnění a upevnění vlastní role, redukci možného konfliktu rolí a zvyšuje zainteresovanost sebehodnoceného na plnění cílů jako součást „řízení podle cílů“). To souvisí s významem motivačním (vytvoření, event. posílení množiny motivů

²² VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

vedoucích k upevnění životní a pracovní orientace, k žádoucím aktivitám, chování, jednání, k synergickým efektům charakterizovaným jejich intenzitou směrem i formou) a integračním (vyjasnění pozice jedince ve skupině, týmu).

Výsledkem je důvěra ve vytyčené cíle, záměrný rozvoj jedince zaměřený na jeho seberozvíjení, osobní a osobnostní růst. Sebepoznání a sebehodnocení umožňují dobře poznat, uplatnit a rozvíjet své schopnosti a možnosti a jsou prvotním předpokladem úspěchu v pracovním i osobním životě. Kdo chce vést druhé, musí nejprve nalézt cestu sám k sobě. Musí tedy umět, chtít, ale také moci.

Triáda znalostí, schopností a osobnostních vlastností nutných pro efektivní vedení lidí v měnících se podmínkách je pro úspěšného manažera nezbytná.²³

Kompetentní manažer by měl být zároveň trenérem svých lidí, budovatelem teambuildingu, tvůrcem synergického managementu a měl by usnadňovat procesy. Jeho kompetence (tedy soubor schopností a dovedností umožňujících efektivně vykonávat určité činnosti) představují osobnostní předpoklady, výhled, orientaci na druhé, otevřenost, odvahu vést a rozhodovat. „Přidanou hodnotu“ pak představují schopnosti zaměstnance inspirovat, motivovat, přesvědčovat a získávat tak aktivní spoluúčasti na tvorbě a realizaci firemních cílů.

²³ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

1.5 Dílčí závěr

Osobní, pracovní a společenské změny, kterých je v průběhu lidského života celá řada, odrážejí potřebu celoživotního vzdělávání. Úspěšnost získávání a užití znalostí, kvalifikací a klíčových kompetencí ve smyslu schopnosti úspěšně zvládat různé životní situace je důležitým faktorem při prosazování zaměstnanosti, ekonomického růstu a celkové schopnosti rozvoje demokratické společnosti. Celoživotní učení je v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění jedince na trhu práce. Všechny členské státy Evropské unie včetně České republiky se tímto klíčovým aspektem zabývají a určují efektivní rámec pro podporu strukturálních reforem (ekonomických, školských a sociálních). Některé státy, na doporučení Evropské unie, rozvíjejí svoje národní strategie pro celoživotní učení, aby politická opatření umožnila všem občanům aktivně se zapojit do procesu učení, včetně zvýšení investic do tohoto otevřeného projektu.

2. PANEL nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje

Profesionalizace armády a povodně v Čechách v roce 2002 byly základními impulzy pro myšlenku doposud nerealizované spolupráce mezi orgány státní správy a nevládními neziskovými organizacemi. Největší překážkou, která bránila aktivní spolupráci neziskového sektoru a veřejné správy v oblasti bezpečnosti, byla řada předsudků jak na jedné, tak na druhé straně. Řešení krizových situací však představuje dlouhodobý proces, který se neobejde bez úzké a vzájemné spolupráce zúčastněných stran. Vystala tedy otázka: Jsou vůbec veřejná správa a neziskový nevládní sektor schopny spolupráce v oblasti bezpečnosti? Přijme neziskový sektor koordinační pokyny od veřejné správy? ²⁴

V roce 2003 byla při cvičení „VODA PRO ZNOJMO“ poprvé vyzkoušena schopnost nevládních neziskových organizací řešit požadavky samospráv pro potřeby nouzového přežití obyvatel v krizových situacích. Toto cvičení souží jako základ pro formulování požadavků obcí na nevládní neziskové organizace při řešení krizových situací. Od této doby už Panel NNO JmK absolvoval plno dalších cvičení, na kterých se stále více ukazuje správnost jeho založení. Původní požadavek na provádění psychosociální intervence byl rozšířen zejména o komplexní koordinaci dobrovolníků při krizových situacích, řešení logistické podpory složek celého integrovaného záchranného systému a případnou koordinaci humanitární pomoci.

Neziskové organizace jsou od roku 2005 nařízením č. 19 Jihomoravského kraje zapojeny do Poplachového plánu Integrovaného záchranného systému (IZS) Jihomoravského kraje. Toto byl první oficiální krok začlenění a zapojení nevládních neziskových organizací do řešení mimořádných událostí na území kraje. Oblasti spolupráce byly formulovány do následujících úkolů:

- a) organizovat a koordinovat součinnost krajských a mimokrajských nevládních neziskových organizací a dobrovolníků zasahujících na území Jihomoravského kraje při zabezpečení plnění úkolů Jihomoravského kraje

²⁴ NOVÁK, R., *Zapojení nevládních neziskových organizací do řešení krizových situací v rámci Jihomoravského kraje*. Bakalářská práce. IMS Brno. 2008

- a obcí Jihomoravského kraje při řešení mimořádných událostí a krizových situací,
- b) poskytovat pomoc obcím při řešení humanitární nouze osob postižených mimořádnou událostí,
 - c) vytvářet intervenční týmy,
 - d) provádět psychosociální intervenci,
 - e) zabezpečovat duchovní činnost,
 - f) zabezpečovat zdravotnickou pomoc,
 - g) zabezpečovat budování a provoz evakuačních zařízení,
 - h) vytvářet logistické infrastruktury území (logistické vazby, logistické prvky, organizovat logistiku) pro zajištění:
 - 1. humanitární pomoci postiženým územím,
 - 2. podpory narušené zásobovací sítě,
 - 3. náhradního zásobování obyvatelstva,
 - i) zabezpečovat finanční a materiální sbírky ve prospěch postiženého území,
 - j) zabezpečovat personální výpomoc obcím k zajištění evakuace a nouzového přežití obyvatel.²⁵

Stěžejními nevládními neziskovými organizacemi na území Jihomoravského kraje jsou především Diecézní charita Brno, Český červený kříž a ADRA. V roce 2010 se uvažuje o aktualizaci Statutu Panelu neziskových organizací JmK, který má řešit jejich financování, a je možné, že se taky rozšíří počet organizací v něm začleněných. V následujících kapitolách mé práce se budu podrobněji věnovat náplni činnosti těchto organizací. Kapitulu o Panelu NNO JmK jsem použil už v mé bakalářské práci, nyní se zaměřím především na doplnění a upřesnění informací o jednotlivých organizacích.

²⁵ Interní materiál Krajského úřadu Jihomoravského kraje, *Statut PANELU neziskových organizací*, 1. vyd. Brno: Krajský úřad, 2005.

2.1 Diecézní charita Brno

Nezisková humanitární organizace Charita Česká republika je největším nestátním poskytovatelem sociálně zdravotních služeb v České republice. Jejím cílem je pomoc lidem v nouzi bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti či náboženství.

Diecézní charita Brno vyvíjí činnost především v oblasti sociální a zdravotní péče, tuzemské i zahraniční humanitární pomoci a v podporování základních lidských práv a svobod.

Charita provozuje poradny, stacionáře, přechodná ubytování, domovy na trvalý pobyt, hospice apod. a vede projekty na začlenění do společnosti a využití volného času. Důležitou součástí charitní práce je rovněž humanitární pomoc do zahraničí. Podílí se rovněž na vzdělávání studentů, pracovníků Charity i ostatních neziskových organizací v oblasti sociální, zdravotní a humanitární pomoci.

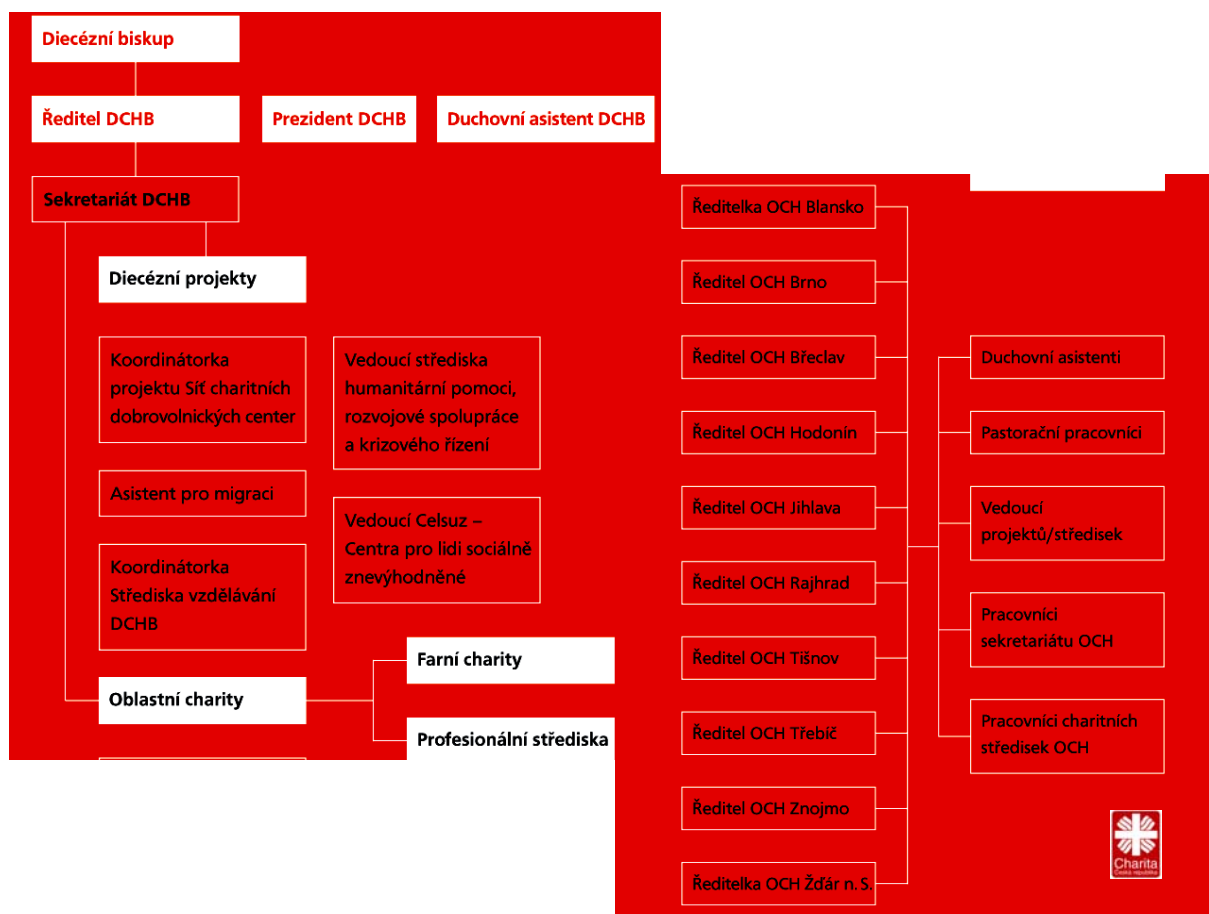
Finanční a hmotné prostředky získává Diecézní charita Brno od dárců, orgánů státní správy a místních samospráv, z církevních sbírek, od nadací a nadačních fondů, z výnosů vlastní činnosti a benefičních akcí.

2.1.1 Organizační struktura Diecézní charity v ČR

Diecézní charita Brno působí na území, které zahrnuje přibližně oblast celé jižní Moravy, její strukturu tvoří celkem deset územních celků, spravovaných vždy jednou oblastní Charitou: Brno-město, Blansko, Břeclav, Bučovice, Hodonín, Jihlava, Rajhrad, Tišnov, Třebíč, Znojmo a Žďár nad Sázavou. V těchto regionech zřizuje Charita jednotlivá profesionální a dobrovolná zařízení, v jejichž rámci se zaměřuje především na pomoc lidem nemocným, osamělým, zdravotně postiženým a těm, kteří se dostali do různě složitých životních situací.

V čele Diecézní charity Brno stojí od roku 1995 ředitel Ing. Mgr. Oldřich Haičman. Brněnský biskup Vojtěch Cikrle jmenoval k 1. prosinci 2002 v pořadí druhým prezidentem Diecézní charity Brno P. Josefa Zouhara, děkana v Hodoníně. Od 1. srpna 2000 je biskupem ustanoven duchovním asistentem diecézní Charity Mgr. Pavel Koutník.

V brněnské diecézi je Diecézní charita (DCH) Brno jednou právnickou osobou. DCH Brno je tvořena desíti oblastními charitami. Oblastní charity (OCH) a diecézní střediska jsou organizačními složkami DCH. Oblastní charity zakládají na spravovaném území jednotlivá zařízení a organizují farní charity. Jejich posláním je pomáhat všem lidem, kteří se dostali do složité životní situace. Farní Charita je organizační složkou oblastní Charity, je tvořena dobrovolníky z řad obyvatel příslušné farnosti.



Pramen : Diecézní charita Brno

Sekretariát DCH Brno plní především funkci finančního, právního a metodického vedení a podpory. Jeho konkrétním úkolem je vést pracovníky jednotlivých vykonávaných služeb tak, aby byly plněny zákonné, odborné a finanční normy v organizaci. Sekretariát DCH Brno zajišťuje také provoz několika samostatných projektů, které mají působnost na celém území brněnské diecéze a jsou napojeny i na činnost jednotlivých oblastních Charit, nebo jdou až za hranice České republiky. Rada DCH Brno je poradním orgánem ředitele Diecézní charity Brno. Radu Diecézní charity Brno tvoří celkem 9 členů, kteří jsou jmenováni, ale i odvoláváni jejím ředitelem.

Odborné kolegium Diecézní charity Brno je odborným a poradním orgánem ředitele.

Jeho úkolem je zejména:

- a) odborné posuzování kvality projektů, zařízení a služeb,
- b) dohled na aplikaci a zkvalitňování přijatých standardů/kritérií a jejich rozpracování dle přijatého etického kodexu,
- c) vytváření a realizace kontrolních mechanismů a supervize,
- d) zpracování a permanentní aktualizace informací o poskytovaných službách a statistických databázích,
- e) sledování a rozvíjení odbornosti - koncepce vzdělávání v dané oblasti služeb,
- f) podílení se na tvorbě a posuzování právních norem v oblasti působnosti organizace,
- g) odborná prezentace DCHB navenek,
- h) rozvíjení spolupráce v regionech, v rámci Diecéze brněnské.

Usiluje o zlepšení kvality a efektivitu činnosti v dané oblasti výměnou a předáváním informací, sdílením zkušeností, tvorbou vodítek pro hodnocení a zlepšování kvality v dané oblasti, realizací kontrolních mechanismů ke sledování kvality, společným plánováním rozvoje a mezidiecézní spoluprací v dané oblasti.

Odborné kolegium je složeno z kolegií jednotlivých odborností - sítí projektů DCHB, které spojuje stejná, nebo obdobná oblast poskytovaných služeb:

Kolegium zdravotnických činností

Kolegium rezidenčních služeb pro lidi v nouzi

Kolegium nízkoprahových denních služeb pro lidi v nouzi

Kolegium poradenství a krizové pomoci

Kolegium služeb pro seniory a lidi se zdravotním znevýhodněním

Kolegium služeb pro podporu tělesného a duševního zdraví

Kolegium prevence zneužívání návykových látek

Kolegium PR, fundraisingu a dobrovolnictví

2.1.2 Typy charitních služeb poskytovaných DCHB

2.1.2.1 Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba

Je jednou z nejdůležitějších služeb Charity. Po znovuoživení charitní činnosti v devadesátých letech minulého století se právě střediska charitní ošetrovatelské a pečovatelské služby nejdynamičtěji rozšířily téměř ve všech organizačních složkách Diecézní charity Brno. Základním posláním této služby je poskytnout komplexní péči (zdravotní, sociální, psychickou i duchovní) nemocným v jejich vlastním sociálním prostředí ve spolupráci s ošetrojícím lékařem a rodinou. Jednotlivá střediska charitní ošetrovatelské a pečovatelské služby jsou metodicky vedena odborným kolegiem zdravotnických činností.²⁶

Ošetrovatelská služba je určena lidem s dlouhodobým i akutním onemocněním, starým i opuštěným lidem a všem, kdo odborné ošetroení a pomoc nezbytně potřebují. Domácí prostředí působí pozitivně na psychiku klienta a výrazně přispívá ke zlepšení jeho zdravotního stavu. Odbornou ošetrovatelskou službu zajišťují erudované zdravotní sestry dle určení způsobu léčby příslušným ošetrojícím lékařem. Služba je poskytována v rozsahu od jednoduchých ošetrovatelských úkonů až po náročnou péči o pacienty trpící nevyhléčitelnou nemocí.

Pečovatelská služba pomáhá lidem, kteří se ocitli v sociální nouzi a nejsou již schopni zvládat péči o sebe a svou domácnost vlastními silami. Je zaměřena na hygienu, stravování, pomoc při chodu domácnosti. Zajišťují ji pečovatelky – absolventky odborných sanitárních kurzů. Ve všech střediscích je možné zapůjčit nejrůznějších rehabilitační a zdravotní pomůcky. Tato služba je poskytována asi pěti tisícům klientů ročně.

Například v posledním roce se CHOS Tišnov, která byla dříve pobočkou CHOS Rajhrad, osamostatnila a zajišťuje ošetrovatelskou službu v rodinách nejen v Tišnově, ale i v blízkém okolí.

²⁶ Zpravodaj Diecézní charity Brno č. 3/2003

2.1.2.2 Podpora lidí se zdravotním postižením

Hlavním posláním služeb na podporu lidí se zdravotním postižením je pomoc při překonávání překážek i případných omezení, které může handicap s sebou přinášet. Snahou je co nejvíce začlenit občany s postižením do rodiny a společnosti. Služby jsou určeny osobám s mentálním postižením, autismem, tělesným a smyslovým postižením, s kombinovanými vadami, zdravotně oslabeným a rovněž lidem s duševním onemocněním. V závislosti na druhu postižení a individuálních potřebách zajišťují střediska pracovní, sociální a speciální pedagogickou pomoc. V řadě případů je poskytována i pracovní terapie, rehabilitační, logopedická, psychologická či duchovní péče. Poplatky za služby jsou stanoveny organizačním řádem jednotlivých zařízení. Využívá ji asi pět set osob. V zájmu co nejvyšší kvality poskytovaných služeb jsou střediska metodicky vedena Kolegiem služeb pro podporu tělesného a duševního zdraví.

2.1.2.3 Dobrovolnická činnost

Dobrovolníci se zapojují téměř do všech typů charitních služeb. Díky nezištné pomoci a podpoře dobrovolníků může Charita více a kvalitněji rozvíjet svou činnost. Systematickou práci s dobrovolníky a metodické vedení zajišťuje síť charitních dobrovolnických center v celé brněnské diecézi. V každé oblastní charitě funguje jedno dobrovolnické centrum s profesionálním pracovníkem – koordinátorem dobrovolníků. Ten každodenně pracuje s dobrovolníky, zajišťuje nábor, přijetí, odborné proškolení, vedení, zapojení do konkrétní dobrovolné činnosti, supervizi a motivaci dobrovolníků. Dobrovolnické centrum při sekretariátu Diecézní charity Brno metodicky vede, školí a koordinuje ostatní dobrovolnická centra při oblastních charitách.²⁷

Nově jsou nabízeny služby poskytované dobrovolníky klientům sociálních a zdravotnických zařízení DCHB a také dobrovolnictví v rámci sbírkových a benefičních akcí ve prospěch klientů sociálních a zdravotnických zařízení DCHB.

²⁷ Zpravodaj Diecézní charity Brno č. 2/2004

2.1.2.4 Pomoc pro matky s dětmi v tísní

Některé ženy se v současné době stále častěji potýkají s těžkou životní situací, kterou mnohdy nedokážou řešit vlastními silami. Tato situace způsobuje, že se například nemohou postarat o děti bez asistence další osoby nebo se staly oběťmi domácího násilí. Tyto problémy často doprovází sociální, bytová či jiná hmotná tíseň. Charita nabízí řešení v podobě azylového bydlení a profesionální asistence ze strany domova, přičemž ponechává klientkám prostor pro jejich vlastní rozhodování. V naléhavých případech jsou v domovech k využití tzv. krizová lůžka – nouzové ubytování na krátkou dobu. Dlouhodobé ubytování se poskytuje na dobu nezbytně nutnou až do jednoho roku. Součástí nabídky služeb je sociální, psychologické a právní poradenství, řada aktivizačních, popřípadě resocializačních programů, materiální výpomoc (charitní šatník, potraviny), výchovné programy a volnočasové aktivity, duchovní pomoc. Tyto motivují klientky k podílení se na řešení vlastní situace. Služby jsou odborně vedeny kolegiem rezidenčních služeb pro lidi v nouzi. Tuto pomoc poskytuje Charita asi šesti tisícům matek ročně.

Nově vzniklá služba Centrum PRO (Pomoc Rodinám, Obětem) Blansko nabízí poskytnutí komplexu služeb a pomoci rodinám a obětem s důrazem na respektování lidské důstojnosti. Centrum poskytuje prorodinné služby jak registrované, tak i neregistrované dle legislativy o sociálních službách.

2.1.2.5 Podpora života menšin

Česká republika se čím dál více musí vyrovnat s nárůstem etnických menšin. Tyto často patří ke skupinám, které se potýkají s nedůvěrou a předsudky ze strany většinové společnosti. Charita proto usiluje o vytváření nediskriminačního prostředí, které umožňuje zachovat si odlišnost, ale zároveň rozvíjet přijatelnost pro okolí. Aktivity jsou zaměřeny především na podporu romské komunity a směřují k prevenci sociálně patologických jevů formou nabídky volnočasových aktivit, prací v terénu, poradenstvím a podporou dialogu. Důraz je kladen na práci s dětmi, mládeží a rodinami (podpora při výchově, vzdělávání a smysluplném využití volného času). Speciální předškolní příprava také umožňuje rovnocenný vstup dětí do základních škol. Podpora směřuje asi k dvěma stům klientům ročně.

Novým je v Centru Erko v Jihlavě program vzdělávání, a to ve spolupráci s Nadací ERSTE BANK – „Fond Komenský“, v rámci kterého se realizují společné aktivity se školami, učiteli a rodinnými příslušníky.

2.1.2.6 Služby pro seniory

Demografický vývoj v současné době ukazuje nárůst populace lidí v seniorském věku a Charita se na tento fakt snaží reagovat. Proto další z priorit charitního poslání je poskytovat služby seniorům. Jejich cílem je zabezpečit co nejdůstojnější podmínky pro život ve stáří. Snahou je udržet největší možnou míru aktivity a samostatnosti člověka do co nejvyššího věku. Způsob péče umožňuje rozvíjet aktivity jak fyzické, tak duševní i společenské, navzdory zdravotním či jiným omezením, a snaží se případné handicapy překonávat nebo ulehčovat život s nimi. Součástí služeb je také aktivizace klientů v rámci pracovní a pohybové terapie, kulturních a společenských akcí, výletů, vzdělávání apod. Služby využívá celkem tři tisíce seniorů ročně.

2.1.2.7 Péče o nevléčitelně nemocné

O důstojné podmínky v posledních a těžkých chvílích lidí nevléčitelně nemocných usiluje hospic poskytováním komplexní paliativní péče. Snaží se být alternativou vůči klasickému nemocničnímu zařízení a co nejvíce se přiblížit domácímu prostředí při zachování kvalitní i odborně erudované péče. Ke klientům hospice patří především pacienti s onkologickou diagnózou, ale také s kardiologickým, neurologickým a dalším onemocněním v pokročilém stádiu. Příbuzným nemocných jsou k dispozici hostinské pokoje a vstřícný přístup personálu. V hospici působí rovněž klinický psycholog, pracuje zde duchovní služba a dobrovolnické centrum. Dobrovolníci s nemocnými tráví volné chvíle povídáním u lůžka, kulturními a terapeutickými aktivitami, nebo vycházkami do přilehlého parku, čímž významně posilují spojení nemocného s okolím a se společností. Hospicové služby jsou zajištěny pro asi sedm set klientů.

Mezi nové aktivity se řadí např. výstava paličkované krajky, benefiční koncerty, „Koláč pro hospic“, kdy zaměstnanci a dobrovolníci Domu léčby bolesti s hospicem sv. Josefa v Rajhradě nabízeli v centru Brna, v Rajhradě a Židlochovicích různé druhy koláčů za jednotnou cenu 35,- Kč.

2.1.2.8 Pomoc lidem bez domova

Lidé se se ztrátou domova a střechy nad hlavou potýkají z různých důvodů – ať už se jedná o selhání mezilidských vztahů, ztráty zaměstnání nebo jiná neštěstí. Charita se snaží v této nepříznivé životní situaci poskytovat to nejnutnější, tj. možnost hygieny, ošacení, jídla, úhrady jízdného a noclehu. Zároveň se snaží být průvodcem při návratu do běžného života. V rámci resocializačních programů se kromě povzbuzování pracovních a běžných sociálních návyků klienti pokouší o obnovení kontaktů s rodinou. Cílem pomoci je také posílení sebevědomí a znovunabytí vědomí lidské jedinečnosti a hodnoty. Na úhradě ubytování a poskytovaných služeb se lidé bez přístřeší podílejí symbolicky finančně i vlastní prací.

Důležitou součástí služby je poskytování sociálního poradenství (získávání osobních dokladů, hledání zaměstnání, rekvalifikace, případně vyřízení důchodových či sociálních dávek), pomoc při prosazování práv a zájmů klienta. Pomoc lidem bez domova je kromě specializovaných středisek poskytována také prostřednictvím projektů charitního Poradenství. Služby pro lidi bez domova kvalitativně formuje kolegium rezidenčních služeb pro lidi v nouzi v případě projektů azylového ubytování a kolegium nízkoprahových denních služeb v případě denních center. Nově získalo Brněnské nízkoprahové denní centrum prostory a může tak dojít ke zkvalitnění práce pro lidi bez domova.

2.1.2.9 Charitní poradenství a krizová pomoc

Jedním ze základních poslání Charity je být lidem oporou v jejich tíživých životních situacích. Charita tak naplňuje základní cíl svého poslání, kdy se snaží spolunacházet vůli i sílu k překonání nepříznivé sociální situace nebo krize člověka. Poradenství nabízí komplex služeb poskytujících informace o právech a povinnostech napomáhajících k dosažení dostupného řešení tíživé životní situace. Cílem služeb je poskytnout lidem v nouzi pocit bezpečí, podporu, naději a vedení.

2.2 Český červený kříž

Český červený kříž je humanitární občanské sdružení působící na celém území České republiky. Působí zejména v oblasti humanitární, sociální a zdravotní. Naplňování poslání a plnění úkolů ČČK je všeobecně prospěšnou činností.

Ve své činnosti Český červený kříž navazuje na své předchůdce: na "Vlastenecký pomocný spolek pro Království české", který byl založen 5.září 1868 a na Československý červený kříž, který byl založen 6.února 1919.

Český červený kříž, jako samostatná organizace, byl po rozdělení ČSČK registrován Ministerstvem vnitra ČR dne 10. 6. 1993.

2.2.1 Organizační struktura Českého červeného kříže

Základní jednotkou organizační struktury Českého červeného kříže je místní skupina. V současné době je registrováno asi 1600 místních skupin ČČK, které sdružují celkem asi 70.000 členů a dobrovolníků. Místní skupina musí mít minimálně 5 členů. Jejimi orgány jsou:

- a) valná hromada (shromáždění všech členů Místní skupiny),
- b) představenstvo (předseda, jednatel, pokladník, příp. další členové),
- c) revizoři.²⁸

Místní skupiny v dané oblasti (registrované u Oblastní výkonné rady ČČK) tvoří Oblastní spolek ČČK. Orgány Oblastního spolku ČČK jsou:

- a) valné shromáždění Oblastního spolku (jeho členy jsou delegáti volení místními skupinami),
- b) oblastní výkonná rada,
- c) dozorčí rada.²⁹

Územní působnost (zpravidla jde o okres či městskou část, uvedený v názvu Oblastního spolku ČČK), sídlo a zástupci Oblastního spolku ČČK jsou zapsáni v registru oblastních spolků vedeném Výkonnou radou ČČK a uváděny

²⁸ Interní materiál Českého červeného kříže, *Stanovy ČČK*, 7. vyd. Praha: ČČK, 2008.

²⁹ Interní materiál Českého červeného kříže, *Stanovy ČČK*, 7. vyd. Praha: ČČK, 2008.

v Registračním listu Oblastních spolků ČČK. Registr je spravován Úsekem vnitřních vztahů Úřadu ČČK. Oblastní výkonná rada zřizuje Úřad Oblastního spolku ČČK.

V každém kraji je Výkonnou radou ČČK jeden z Oblastních spolků ČČK pověřen pro jednání s krajskými institucemi ve věcech aktivit ČČK krajského rozsahu. Pro Hlavní město Prahu plní tento úkol Úřad ČČK.

Český červený kříž je společností, kterou tvoří všechny Oblastní spolky ČČK - organizační jednotky společnosti ČČK. Jeho orgány jsou:

- a) shromáždění delegátů (tvoří jej delegáti zvolení z Oblastních spolků ČČK), je nejvyšším orgánem ČČK,
- b) výkonná rada ČČK (dále zřizuje Úřad Českého červeného kříže),
- c) dozorčí rada ČČK.³⁰

Statutárními zástupci Společnosti ČČK a jejich organizačních jednotek jsou:

- a) prezident ČČK - společnost ČČK,
- b) předseda Oblastní výkonné rady ČČK - oblastní spolek ČČK,
- c) předseda Místního skupiny ČČK - místní skupina ČČK.³¹

2.2.2 Činnosti zajišťované Českým červeným křížem

2.2.2.1 Dárcovství krve

Bezplatné dárcovství krve patří tradičně k hlavním programovým činnostem Českého červeného kříže, který s transfuzními zařízeními spolupracuje při náboru, při propagaci a nakonec zajišťuje komplexně oceňování bezplatných dárců krve. S touto činností souvisí v poslední době mnoho propagačních akcí a kampaní většího či menšího rozsahu, jejichž realizátory jsou buď oblastní spolky nebo přímo Úřad Českého červeného kříže.

³⁰ Interní materiál Českého červeného kříže, *Stanovy ČČK*, 7. vyd. Praha: ČČK, 2008.

³¹ Interní materiál Českého červeného kříže, *Stanovy ČČK*, 7. vyd. Praha: ČČK, 2008.

Cílem těchto akcí je pomoci získat nové bezplatné dárce krve především v řadách mladých lidí, kteří by měli nahradit početnou skupinu dárců, kteří v průběhu několika málo let dovrší důchodový věk a nebudou moci již krev darovat. Zajímavé jsou i akce, v rámci nichž mají možnost studenti středních škol navštívit transfuzní oddělení a seznámit se tak s reálným prostředím těchto oddělení.

K pravidelným akcím, které v rámci kampaně probíhají v Praze, patří akce pod názvem „Darujte krev s Českou Miss a Vicemiss“. V Olomouci je podporována akce „Daruj krev ještě dnes“, jejímž patronem je hokejový útočník Jiří Dopita. Další velká celorepubliková akce má název „Jdeme dát krev: policisté – hasiči“, kdy hlavními organizátory jsou Nezávislý odborový svaz PČR, ČČK, Zdravotní pojišťovna MV ČR a společnost Nef de Santé..

2.2.2.2 Poskytování první pomoci

Hlavní myšlenkou tohoto projektu je seznamovat mládež se zásadami ochrany zdraví a naučit je teoreticky i prakticky ovládat život zachraňující úkony. Výuka se uskutečňuje především školením v normách znalosti Mladý zdravotník I. a II. stupně. Vyškolené děti si odnášejí znalosti základů první pomoci a mohou tak pomoci kamarádům ve škole, při hrách či sportu, rodičům i jiným.

Zdokonalovací školení dětí a mládeže ve znalostech první pomoci probíhá v rámci třístupňového systému tzv. studijních středisek ČČK (okresní, krajské, ústřední).

Po dosažení plnoletosti se mohou vyškolení členové dále zapojit do programu výuky první pomoci dospělých a systému Humanitárních jednotek ČČK. V rámci této programové činnosti se ČČK zapojuje do evropské kampaně „Bezpečnost dětí na silnicích“ a pořádá řadu akcí, které s tematikou bezpečnosti na silnicích souvisí.

Cílem veškerých akcí spojených s kampaní je připomenout veřejnosti, jak je důležité mít alespoň v povědomí základní informace, týkající se např. předlékařské první pomoci, základních zásad bezpečnosti na silnicích (např. dětské zádržné systémy) nebo seznámit návštěvníky s informacemi, týkajícími se správného vybavení lékárníček.

ČČK je jako jediný v ČR držitelem Evropského certifikátu první pomoci udělovaného Evropským referenčním centrem ČK pro „Základní normu zdravotnických znalostí“ (od r. 2000) a pro zdravotnickou přípravu uchazečů o řidičský průkaz (od r. 2004).

2.2.2.3 Rekondiční pobyty

Český červený kříž organizuje prostřednictvím svých oblastních spolků každoročně tuzemské i zahraniční rekondiční pobyty. Rekondiční pobyty jsou určeny pro zdravotně postižené děti, které se v důsledku jakéhokoliv onemocnění a nebo z nutnosti zvýšeného zdravotnického dohledu nemohou zúčastnit pobytu jiného typu. Pobyty jsou tvořeny jako pokračování léčebně preventivní, rehabilitační a výchovné péče poskytované těmto dětem v průběhu roku. Každého pobytu se zúčastňuje nejenom lékař, ale i střední zdravotničtí pracovníci a další pracovníci. Pobyty jsou zajišťovány v objektech, které splňují podmínky léčebných pobytů.

2.2.2.4 Humanitární jednotky

Český červený kříž připravuje druhosledové Humanitární jednotky, které jsou určeny pro spolupráci a poskytování plánované pomoci na vyžádání při přípravě na mimořádné události a při záchranných a likvidačních pracích, především při ochraně obyvatelstva před a po dobu vyhlášení krizových stavů, zejména zabezpečením výstavby a provozu materiálních základů humanitární pomoci.

Díky finančním prostředkům poskytnutých Německým červeným křížem a Ministerstvem vnitra ČR – Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR bylo umožněno ČČK investovat především do zakoupení dalšího materiálního vybavení humanitárních jednotek.

V souvislosti s problematikou humanitárních jednotek je třeba také zmínit Ústřední pohotovostní záchrannou jednotku ČČK (ÚPZJ), jejíž hlavní poslání je poskytování personálních humanitárních pomoci do zahraničí a metodické pomoci humanitárním jednotkám oblastních spolků.

ÚPZJ byla zřízena v roce 2002, přičemž ČČK realizoval přípravu a budování této jednotky již od roku 2000. Její členové se podíleli např. na přípravě vyslání speciálního týmu na EURO 2008, podílejí se na oslavách Světového dne první pomoci a na mnoho jiných společenských akcích. Kromě těchto akcí se uskutečňuje pravidelné soustředění jednotky, v rámci něhož se členové zdokonalují v postupech psychologické první pomoci.

2.2.2.5 Pátrací služba

Tuto činnost provádí Odbor pátrací služby Úřadu ČČK. Legální oprávnění této činnosti zaměřené na ochranu a pomoc osobám postiženým ozbrojenými konflikty je zakotveno v 36 člancích Ženevských konvencí a v Dodatkových protokolech. Pátrací činnost velice úzce souvisí se vznikem hnutí Červeného kříže spojeného s myšlenkou odstranění nebo zmírnění fyzického utrpení. Pátrací služba rozvíjí tuto původní myšlenku s cílem odstranit psychické strádání lidí, kteří v důsledku válečných událostí, nebo za jiných závažných okolností, ztratili spojení se svými nejbližšími. Zaměřuje se především na: pátrání po osobách, se kterými bylo přerušeno spojení v důsledku válečných událostí, vnitřních konfliktů nebo přírodní katastrofy; pátrání po místě pobytu blízkých příbuzných, s nimiž byl přerušen kontakt ze zdravotních nebo jiných závažných důvodů; zprostředkování korespondence mezi členy rozdělených rodin v případě, že v oblasti konfliktu nefungují běžné komunikační prostředky; získání potvrzení o době zajetí a pobytu v koncentračních táborech a na nucených pracích potřebné k uplatnění různých nároků a také pátrání po hrobech vojáků padlých ve válečných konfliktech.

2.2.2.6 Sociální činnost

Základem sociální činnosti ČČK je dobrovolná práce členů Českého červeného kříže na úrovni oblastních spolků a místních skupin. Ty organizují dobrovolnou pečovatelskou službu, pomoc ohroženým skupinám obyvatel, akce pro staré, nemocné a tělesně postižené občany, ošacovací střediska apod. Kromě dobrovolné sociální činnosti zaměřil Český červený kříž svoji pozornost na poskytování sociálních služeb na profesionální úrovni. Je zřizovatelem nebo provozovatelem různých sociálních zařízení a služeb, jako např. Domů ČČK. Ubytování v Domech ČČK je určeno lidem v tíživé bytové situaci, kterou sice nemohou momentálně vyřešit, ale mají předpoklady pro získání odpovídajícího bydlení v několikaletém časovém horizontu, případně seniorům, nebo handicapovaným dětem, domy sociálních služeb či krizových center. Nově je v rámci sociální činnosti ČČK zapojen do projektu „Zdravé stárnutí“, který je zaměřen na relativně zdravé seniory, jež jsou soběstační do té míry, že při pravidelných návštěvách a pomoci rodinných příslušníků nebo pečovatelek mohou žít samostatně ve svých domovech. V rámci tohoto projektu ČČK pořádá pro tyto seniory rekondiční pobyty.

2.3 ADRA

ADRA (Adventist development and relief agency) je mezinárodní humanitární organizace, která poskytuje pomoc lidem v nouzi. Byla založena v USA před více jak padesáti lety a dnes má zastoupení ve 125 zemích světa. V roce 1997 jí byl od Ekonomické a sociální rady OSN udělen statut vrchního poradce. Od roku 1992 působí i v České republice, kde patří mezi tři největší humanitární organizace.

2.3.1 Organizační struktura ADRY

Mezi orgány sdružení patří valná hromada, rada a revizní komise. Valná hromada je nejvyšším orgánem sdružení a tvoří ji všichni kmenoví členové. Především rozhoduje o změnách stanov sdružení, schvaluje úkoly sdružení, výroční zprávu, rozpočet a roční uzávěrku hospodaření, rozhoduje o přijetí či zrušení kmenového členství a i o případném zrušení samotného sdružení.

Rada je výkonným orgánem sdružení a za svou činnost odpovídá valné hromadě. Řídí činnost sdružení v době mezi zasednutím valné hromady sdružení. Mezi hlavní pravomoci rady patří: volba předsedy a místopředsedů, jmenování výkonného ředitele a jeho zástupce, koordinuje činnost sdružení, svolává valnou hromadu, zpracovává podklady pro rozhodnutí valné hromady, zřizuje nebo ruší pobočky a místní skupiny.³²

Revizní komise je kontrolním orgánem sdružení, minimálně má tři členy, kteří volí svého předsedu. Svou kontrolu provádí nejméně jedenkrát ročně, upozorňuje radu na zjištěné nedostatky a podává návrhy k odstranění těchto nedostatků.

³² Interní materiál Adry, *Stanovy o.s. Adra*, 1. vyd. Praha: ADRA, 2003.

2.3.2 Činnosti zajišťované ADROU

2.3.2.1 Provoz dobrovolnických center

V současné době ADRA provozuje celkem osm dobrovolnických center, přičemž každé z nich vykonává částečně specifickou činnost vyplývající z daného regionu působnosti:

a) Dobrovolnické centrum Frýdek-Místek

Svou činnost zahájilo v roce 2004 a soustřeďuje se především na oblast Frýdku-Místku, Třinecko, Ostravu a Kopřivnici. Ve spolupráci s Centrem nové naděje zajišťuje dobrovolnickou praxi nezaměstnaným. Společně zastřešuje Středoškolský dobrovolnický klub, ve kterém skupina mladých dobrovolníků realizuje jednorázové akce pro klienty sociálních a zdravotních organizací. Provozuje službu Sociální šatník, kterou využívá více než 1000 potřebných lidí. Pro pomoc nemocným zajišťuje půjčovnu polohovacích postelí a domácí hospicovou péči.

b) Dobrovolnické centrum Valašské Meziříčí

Specifikem tohoto dobrovolnického centra je organizování jednorázových prázdninových brigád doma i v zahraničí - tuzemský projekt se jmenuje „Valmez“ a účastní se ho několik desítek dobrovolníků. Dobrovolníci pomáhají seniorům, ohroženým dětem a zdravotně či mentálně postiženým spoluobčanům. Dobrovolnické centrum na jedné straně zprostředkovává kontakt mezi dobrovolníky a organizacemi a na straně druhé zabezpečuje přípravu, zařazení a následnou péči o dobrovolníky.

V rámci Klubu zdraví připravuje besedy a také již tradiční recesní akci „Pochod ptačí chřipky“. Součástí činnosti je také pořádání koncertů, přednášek a dobročinných sbírek, dobrovolníci se podílejí na celostátních projektech realizovaných ADROU, případně jinými neziskovými organizacemi.

c) Dobrovolnické centrum Praha-Protěž

Toto dobrovolnické centrum pomáhá s aktivizací seniorů ve Všeobecné fakultní nemocnici Praha 2, zajišťuje zájmové kroužky a péči o děti

ve Fondu ohrožených dětí Klokánek Štěrboholy a pro děti z Dětského domova v Sázavě organizuje návštěvy kulturních akcí a vyhledává pro ně rodiny pro hostinskou péči, která představuje pravidelné návštěvy dětí v rodinách o víkendech a prázdninách. Dále školí osobní asistenty, pomáhá klientům chráněných dílen se vstupem na trh práce a provozuje sociální šatník. Ve spolupráci s Vězeňskou duchovenskou péčí a Vězeňskou službou ČR připravuje projekt na pomoc odsouzeným, kteří opouštějí nápravná zařízení.

V neposlední řadě poskytuje pomoc seniorům a zdravotně postiženým při nákupu, úklidech, doprovodech k lékaři, na úřady apod. podle individuálních potřeb. Centrum také zajišťuje vyhledávání dobrovolníků, jejich proškolení a zařazení do spolupráce v oblasti, pro kterou mají nejlepší dispozice.

d) Dobrovolnické centrum Prostějov

Jako pobočka občanského sdružení ADRA zahájilo svou činnost v roce 2006, kdy získalo akreditaci Ministerstva vnitra ČR pro působnost v Olomouckém kraji. Činnost je zaměřena především na seniory a zdravotně postižené, kterým jsou poskytovány služby osobní asistence. Dobrovolníci pomáhají také při prezentačních akcích neziskových organizací a každoročně se zapojují do velikonoční sbírky. S podporou města Prostějov se činnost dobrovolnického centra zaměřuje na primární sociální prevenci. V jejím rámci jsou pořádány přednášky o dobrovolnictví na středních školách.

e) Dobrovolnické centrum České Budějovice

Centrum v Českých Budějovicích vzniklo v roce 2005, ale jeho dobrovolníci již působí v regionu v ústavech sociální péče, nízkoprahovém centru pro děti a mládež ze sociálně znevýhodněného prostředí, pomáhá dvěma pěstounským rodinám, invalidnímu manželskému páru a spolupracuje se sdružením Jihočeští senioři.

f) Dobrovolnické centrum Zlín

Toto dobrovolnické centrum vzniklo na jaře roku 2008. Zprostředkovává dobrovolníky pro deset sociálních zařízení pro seniory a zdravotně postižené na Zlínsku. Jedná se například o Dům pokojného stáří Naděje, dětské centrum, Domov pro seniory Burešov, Slunečnice IZAP či otrokovické Naděje a SENIOR.

g) Dobrovolnické centrum Ostrava

Dobrovolnické centrum v Ostravě vzniklo koncem roku 2008 jako pobočka humanitární organizace o.s. ADRA. Plynule navazuje na činnost DC Frýdek-Místek, které již od roku 2004 koordinovalo dobrovolnické programy v ostravských sociálních a zdravotnických zařízeních. Za hlavní úkol si pobočka klade vyhledávat, školit a vysílat dobrovolníky do sociálních a zdravotnických zařízení Ostravy a okolí.

h) Dobrovolnické centrum Česká Lípa

Začátkem roku 2009 došlo k založení oficiální pobočky ADRA v České Lípě. Nejprve byla zahájena činnost Informačního centra ADRA pro rodiny ve finanční tísní. V rámci Informačního centra ADRA ve spolupráci se Sdružením obrany spotřebitelů Praha zajišťuje bezplatné právní poradenství. Od srpna 2009 byla zahájena činnost Dobrovolnického centra, které spolupracuje s deseti sociálními a zdravotnickými organizacemi v rámci Českolipska (N. Bor, Sloup v Č., Mimoň, Doksy a Č. Lípa).

2.3.2.2 Azylové domy

ADRA provozuje azylové domy v Novém Jičíně a ve Straníku, které zabezpečují ubytování nejen matkám s dětmi, ale i mužům, ženám a rodinám v tísní. Kapacita domů je 57 míst. Při umísťování uživatelů spolupracuje ADRA velmi úzce se sociálním odborem Městského úřadu v Novém Jičíně. Sociální pracovník zjišťuje uživatelské potřeby a cíle, sleduje jeho postupné začleňování do života a pomáhá hledat optimální řešení jeho situace. Od roku 2006 byly v rámci evropského grantu

rozšířeny služby azylových domů o projekt „Pomoc klientům Azylových domů při vstupu na trh práce“. Tento projekt si klade za cíl vytvořit kombinaci vzdělávacího kurzu se speciálními službami pro klienty Azylových domů a případně i pro zájemce z řad nezaměstnaných v regionu. Tyto služby zahrnují právní a personální poradenství při vyhledávání zaměstnání prostřednictvím „Job klubu“ a složku sociální práce, která je zaměřena na podporu klientů ve vztahu k trhu práce.

2.3.2.3 Poradna pro oběti násilí a trestné činnosti

Posláním poradny je poskytovat odbornou a komplexní pomoc přímým i nepřímým obětem násilí, v oblasti trestně-právní, sociální a v oblasti duševního zdraví.

Služby jsou určeny obyvatelům Královehradeckého kraje (převážně lidem z Hradce Králové a dostupného okolí), kteří se stali přímými či nepřímými (svědci a blízké osoby) oběťmi násilí či trestných činů. Dále také osobám, které se ocitli v těžké životní situaci (převážně účastníci partnerských konfliktů) a potřebují odbornou pomoc při jejím řešení.

2.3.2.4 Psychosociální intervenční týmy

Projekt započal již v roce 1999. V roce 2006 byla upevněna republiková síť intervenčních týmů. Stále se zlepšuje a ověřuje metodika přípravy. Byl zahájen výcvik lektorů intervenčních týmů, tzv. „PIT speciál“. Jako kvalifikovaní dobrovolníci se jejich členové účastní pomoci při a po mimořádných událostech velkého rozsahu, ale zasahují i při menších lokálních událostech. Ve spolupráci s Hasičským záchranným sborem ČR vznikla např. skupina vytvářející Standardy psychosociální pomoci.

2.3.2.5 Vzdělávací programy

a) Projekt není problém

Jedná se o vzdělávací program určený pro projektové pracovníky neziskových organizací. Cílem projektu je vyplnit mezeru mezi stále stoupajícími nároky na práci projektových pracovníků způsobenými především vstupem ČR do EU a jejich

dosavadním vzděláním a zkušenostmi. Zaměřuje se na široké spektrum potřebných vědomostí od strategického plánování, řízení lidských zdrojů, mechanismů kontroly a legislativy, přes identifikaci cílových skupin, finanční management, časový management, mediální prezentaci až ke spolupráci se sponzory. Dalším cílem projektu je vytvoření vazeb mezi neziskovými organizacemi.

b) Prvák

Projekt Prvák se skládá ze tří částí: Pomáháme si; Kam patřím; Potřebujeme jeden druhého. První část se zaměřuje na děti v předškolním věku. Pro děti jsou prostřednictvím omalovánek Příběh Jakuba a Lenga organizovány hodiny zaměřené na rozvojové vzdělávání. V rámci druhé části byli školeni pedagogové základních škol. Jejich úkolem pak bylo začlenit rozvojovou problematiku do vyučování. Cílem třetí části je rozšířit znalosti o rozvojové spolupráci u středoškolských studentů. To se děje prostřednictvím diskusí, které pro středoškolské studenty uskutečňují studenti Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy, kteří v rámci svého studia absolvovali kurz „Rozvojová spolupráce“.

2.3.2.6 Kampaň Česko proti chudobě

Cílem kampaně je dlouhodobá systematická práce s veřejností, médií a politiky k Rozvojovým cílům tisíciletí (2000-2015), jejichž naplňování většina evropských vlád přislíbila. Kampaň je jednou z největších celonárodních občanských iniciativ. Působí na občany prostřednictvím propagačních materiálů, článků, odborných seminářů, přednášek, studií a pomocí celorepublikových Dnů proti chudobě.

2.3.2.7 Cena Michala Velíška

Smyslem dlouhodobé kampaně je motivovat širokou veřejnost, státní správu, místní samosprávu a média k znovunalezení občanské statečnosti a slušnosti v situacích, ve kterých jde o záchranu lidského zdraví či života.³³ Toto téma rozpoutal před čtyřmi lety stříhač televize Nova Michal Velíšek, který neváhal bránit neznámou napadenou ženu a zaplatil za to svým životem. Na jeho počest je udělována tato cena.

³³ Tisková zpráva Adra, 6.9.2007

2.4 Dílčí závěr

PANEL je koordinačním orgánem pro spolupráci organizací působících na území Jihomoravského kraje určeným k podpoře řešení mimořádných událostí v Jihomoravském kraji. PANEL nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje tvoří v současné době Diecézní charita Brno, Český červený kříž a ADRA. Vzhledem k tomu, že se jedná o „otevřenou organizaci“, může se v budoucnu rozšířit o další členy, kteří jsou ovšem schopni zaručit podobně vysokou úroveň poskytované pomoci a služeb.

PANEL se podílí na přípravě a řešení mimořádných událostí a krizových situací, vzniklých na území kraje. Z praktického hlediska má tato organizovaná pomoc nesmírný význam, neboť by v praxi již nemělo docházet k situacím, kdy veškerá pomoc směřovala do jedné postižené obce, která byla nejznámější díky médiím, ale na ostatní postižené se pak už zapomínalo.

3. Současný vzdělávací systém v Panelu

0 úspěchu vzdělávání spolurozhodují dva zásadní faktory. Do jaké míry je užitečný obsah učení a do jaké míry je efektivní jeho způsob. Výpadek i jen jednoho faktoru vede k neúspěchu: učíme-li se něčemu užitečnému neefektivně nebo učíme-li se efektivně něčemu neužitečnému, naše úsilí má blízko k marnosti. Navíc můžeme narazit na faktor třetí – lidé, kteří se kolem vzdělávání vyskytují. V první řadě osoba pedagoga, tedy člověka, který cestu ke vzdělání umožňuje a usnadňuje. Všichni víme, že učitelé svým chováním často rozhodují o našich vztazích k celým oborům. Dobří pedagogové, kteří rozumí nejen tématům a metodám učení, ale i svým studentům, a kteří se umí učit spolu s nimi, jsou velmi cenní pro lidskou společnost.

Při vzdělávání dospělých je situace složitější než na základní či střední škole. Moderní vzdělávací programy považují účastníky vzdělávání za rovnocenné partnery, se kterými pedagog spolupracuje na dosažení cílů vzdělávání. Důležitým prvkem jsou i zadavatelé programů a různí zprostředkovatelé typu vzdělávacích agentur - vzdělávání dospělých je dnes nejen nádherným posláním, ale i obyčejným obchodem. Díky tomu se stává důležitým i poslední, čtvrtý faktor, ovlivňující úspěch vzdělávání - totiž jeho smysl a souvislost, vědomí důvodu, proč se chceme učit a užítku, který od toho očekáváme.

V prostředí Panelu nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje probíhá vzdělávání v každé organizaci, která jej doposud tvoří, odděleně. Původně jsem měl v plánu vycházet z dokumentů jednotlivých organizací, které budou jejich vzdělávání řešit. Ovšem vzhledem k neexistenci potřebných materiálů jsem už musel v této fázi zahájit jakýsi „předvýzkum“ formou strukturovaného rozhovoru se zástupci jednotlivých organizací, kteří mají v organizacích na starosti otázky vzdělávání.

Předem připravené otázky jsem rozdělil do čtyř základních okruhů. První se týkal personálních otázek (např. jestli v organizaci existuje systém personálního výběru, jak si vybírají své zaměstnance či dobrovolníky).

Druhý okruh zahrnoval otázky o vzdělávání v samotné organizaci (např. jak mají zavedený systém vzdělávání zaměstnanců, stálých spolupracovníků a dobrovolníků,

zda pro ně pořádají vstupní zaškolení, kde toto školení probíhá, co je obsahem vstupního zaškolení, kdo ho provádí, jak je časově náročné, jak je zakončeno, zda pořádají pro členy průběžné školení, kde toto školení probíhá, kdo ho provádí, co je obsahem vzdělávání, jak je časově náročné, jak je zakončeno, jaké jsou náklady na vzdělávání, atd.)

Třetí okruh se zaměřoval na poznatky z praxe a zkoumal tak zpětnou vazbu na činnosti pracovníků Panelu NNO JmK v terénu.

Poslední čtvrtý okruh jsem věnoval problematice vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů, na které jsem kladl při rozhovoru největší důraz, protože ji vidím jako velmi důležitou vzhledem k mému studijnímu oboru sociální pedagogika. Na tuto problematiku se zaměřím vždy v samotné kapitole.

3.1 Vzdělávání v Diecézní charitě Brno

Rozhovor o vzdělávání v Diecézní charitě Brno probíhal s Mgr. Františkem Bublanem a p. Janem Havelkou v brněnské centrále.

Diecézní charita používá pro systém personálního výběru interní směrnici, která obsahuje konkrétní postupy a metodiku. Pro výběr nových zaměstnanců používá systém výběrových řízení, kdy v první řadě inzeruje volné místo ve své organizaci, pak následuje přijímání přihlášek zájemců o danou pozici a po seznámení se s dotazníky a určení nejvýhodnějších adeptů s těmito provádí přijímací pohovor.

Pro nábor nových dobrovolníků (lidé, kteří bez nároku na finanční odměnu poskytují svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí) využívají vlastní internetové stránky, letáky, spoty v rádiích apod. U přijímaných dobrovolníků mají podmínku v podobě dovršení 18-ti let věku, nebo pokud se jedná o zájemce mladšího, je potřeba, aby předložil souhlas zákonného zástupce s tím, že bude vykonávat tuto činnost.

Diecézní charita Brno má vytvořený systém vzdělávání zaměstnanců, stálých spolupracovníků i dobrovolníků. Jejich vzdělávání zajišťují jak vlastní lektori, tak i najatí externí pedagogové. Vstupní vzdělávání nových zaměstnanců i dobrovolníků řeší pomocí tzv. adaptačního kurzu, který probíhá několikrát do roka. Tento kurz probíhá ve školícím středisku v Brně. Obsahem vzdělávání je seznámení

s činností organizace, která má podobnou strukturu, jakou mnou popisované činnosti Diecézní charity Brno v celé kapitole 2.1. této práce. Tohoto vzdělávání se účastní jak vlastní, tak externí lektoři. Podle činnosti, kterou pak nově přijímaný člověk vykonává se délka tohoto kurzu pohybuje od jednoho do pěti dní. Kurz je ukončen vydáním certifikátu, který pak jeho držitele opravňuje k výkonu činností pro organizaci.

Přibližně jednou za rok Diecézní charita Brno pořádá pro své členy průběžné vzdělávání. Toto školení už probíhá nejenom ve školícím středisku v Brně, ale může se jednat např. i o formu cvičení kdekoli v terénu. Na tomto vzdělávání se opět podílejí vlastní lektoři, externí lektoři, ale spolupracuje se i složkami integrovaného záchranného systému, konkrétně s Hasičským záchranným sborem JmK nebo Policií ČR. Obsahem tohoto vzdělávání jsou různé moduly, podle konkrétního zaměření pracovníků. Trvá maximálně tři dny a je ukončeno vydáním certifikátu s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Celkové náklady na vzdělávání v této organizaci ročně představují řádově statisíce korun.

Proškolení dobrovolníci a zaměstnanci se uplatňují zejména při podpoře lidí se zdravotním postižením, v charitní ošetrovatelské a pečovatelské službě a jako dobrovolníci při řešení mimořádných událostí. Diecézní charita Brno používá pro zpětnou vazbu dotazníkovou metodu, která mapuje spokojenost potřebných s nabízenými službami.

3.2 Vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů v Diecézní charitě Brno v Jihomoravském kraji

Psychosociální intervenční tým je mezioborovým uskupením lidí, kteří se zabývají pomocí lidem a obcím po neštěstích.³⁴

Vzdělávání těchto týmů v Diecézní charitě Brno je vyčleněn jeden víkend, na kterém se probírají stěžejní témata z této oblasti.

³⁴ Baštecká, B. a kol. *Terénní krizová práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.

První blok připomíná historii Diecézní charity Brno, popisuje všechny zajišťované činnosti charitou (jsou uvedeny v kapitole 2.1 této práce) a vyzdvihuje smysl charity, kterým je pomoc bližním.

Druhý blok rozebírá problematiku samotného posláním týmu, kdy lektori zdůrazňují, že časná psychosociální pomoc obětem neštěstí má především zlepšovat kvalitu prostředí, ve kterém oběť žije a jehož prostřednictvím se zotavuje. Správná psychosociální pomoc je prezentována jako myšlenkové a komunikační pojítka ostatních typů pomoci - humanitární a materiální, psychologické, sociální a duchovní. Zdůrazňována je přímá pomoc zprostředkovaná převážně slovem - od první psychické pomoci přes krizovou pomoc včetně časné intervence k navazující pomoci.

Blok číslo tři popisuje posloupnost pomoci, která má probíhat podle těchto bodů:

- a) poskytovat a vyhledávat informace a pomoc při prosazování práv a zájmů obětí,
- b) debriefing,
- c) osvěta pro místní síť - lékaře, duchovní, učitele a představitele dané obce,
- d) krizové poradenství,
- e) vyhledávání potřebných a odkázání do navazujících odborných služeb.

Lektor vysvětluje, že psychosociální intervenční tým se zaměřuje na okamžité požadavky a potřeby, pracuje preventivně a navštěvuje lidi, o kterých se dá předpokládat, že byli katastrofou zasaženi a že by z pomoci, která za nimi přišla, mohli těžit.

Blok, který uzavírá první vzdělávací den se věnuje časovému harmonogramu poskytování pomoci, rozlišuje ji na tři základní časová období. Ihned po události by se měli členové psychosociálního intervenčního týmu zaměřit na činnosti prezentované v druhém bloku. Dalším časovým obdobím je horizont měsíce po události, kdy má pokračovat spolupráce s postiženými občany a místní samosprávou, vytvořit seznam postižených, provést osvětu mezi postiženými a nabídnout i pomoc, např. v případě vyřizování pojistek občanů. Posledním časovým obdobím je dlouhodobá pomoc, která bývá plánována v rozsahu do dvou let po události, kterou přebírají postupně místní organizace a místní lidé. Jde například

o posttraumatické poradenství, osvětu a podporu postižených (např. při jednání se státními orgány).

Druhý den začíná skupinovou diskuzí nad předchozími probíranými tématy a poté následuje téma cílů psychosociální pomoci. Jako hlavní psychosociální cíl je zdůrazňována pomoc obětem neštěstí, jejich začlenění do společnosti a jejich maximálně soběstačné žití v rámci společnosti. Hlavní cíl se opírá o čtyři dílčí cíle - zvládnutí sebe a života, zpracování zážitku a minulosti, začlenění se, otevření se budoucnosti.

Následuje blok zaměřený na psychologické aspekty pomoci, ve kterých se hovoří o determinaci lidské psychiky, psychické procesy a osobnost člověka. Psychologii popisuje jako vědu a chování a prožívání.

Poslední blok celého víkendu se věnuje spolupráci s integrovaným záchranným systémem, především s hasičským záchranným sborem JmK a Policií ČR. Zmiňována je důležitost krizového managementu a také kontakt s místní samosprávou, zejména s pracovníky krizového řízení obcí s rozšířenou působností včetně dosavadní spolupráce.

Závěr celého víkendu je zakončen závěrečným „kulatým stolem“ všech účastníků vzdělávání a je předáno osvědčení o absolvování tohoto vzdělávání.

3.3 Vzdělávání v Českém červeném kříži

Rozhovor o systému vzdělávání v Českém červeném kříži v Jihomoravském kraji se uskutečnil v Brně s paní Ivanou Holáskovou, ředitelkou oblastního spolku Českého červeného kříže Brno-město.

Český červený kříž pro přijímání nových pracovníků využívá systém personálního výběru pomocí interního dokumentu, který popisuje celý přijímací proces. Pro výběr nových zaměstnanců Českého červeného kříže používá klasická výběrová řízení, kdy v prvním kole vyhodnotí požadované materiály od uchazečů, provede selekci a v druhém kole přichází na řadu pohovor se zájemci o zaměstnání v organizaci.

Pro získávání nových dobrovolníků využívají vlastních internetových stránek, letáků, spotů v rádiích, kontaktů v různých zdravotnických zařízeních apod. U přijímaných dobrovolníků opět existuje podmínka dovršení 18-ti let věku zájemce o práci, nebo pokud se jedná o zájemce mladšího, je potřeba předložit souhlas zákonného zástupce s tím, aby vykonával tuto činnost.

Druhý okruh otázek se týkal samotného vzdělávání v Českém červeném kříži. Již výše zmíněný interní dokument popisuje systém vzdělávání zaměstnanců, dobrovolníků a stálých spolupracovníků. Pro nově přijímané zaměstnance se pořádá vstupní vzdělávání, které je akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Toto školení probíhá v budově Českého červeného kříže v Brně. Jeho obsahem jsou základní informace o ČČK, o samotné brněnské pobočce, následuje zdravotnická příprava a zakončeno je pak specializačním vzděláváním, které se liší podle oboru vykonávané činnosti dotyčného. Tyto aktivity jsou uvedeny v kapitole 2.3 této práce. Na vstupním školení se podílejí nejčastěji vlastní instruktoři ČČK, výjimečně jsou zváni i externí odborníci. Vzdělávání probíhá většinou o víkendu. Pokud je to možné, může se odehrávat i ve zdravotnických zařízeních. Celé je pak zakončeno složením odborné zkoušky.

ČČK pořádá pro své zaměstnance i průběžné vzdělávání pro zlepšení a rozšíření jejich kvalifikace. Toto vzdělávání opět probíhá ve vlastních objektech ČČK, případně ve zdravotnických zařízeních či v terénu. Provádí ho zdravotníci z ČČK a externisté. Obsah a časová náročnost vzdělávání je stanovena interním předpisem, v zásadě ale navazuje na předchozí vzdělávání a trvá maximálně několik dnů. Probíhá v určitých

periodách, či operativně v případě potřeby. Zakončeno je vykonáním zkoušky. Celkové náklady na vzdělávání se pohybují v řádech desetitisíců korun.

Uplatnění dobrovolníků v praxi je realizováno při různých mimořádných událostech a zdravotních dozorech. Humanitární jednotka ČČK má uzavřenu smlouvu s integrovaným záchranným systémem.

3.4 Vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů v Českého červeného kříže v Jihomoravském kraji

Mezinárodní hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce se v duchu principu humanity snaží předcházet nebo alespoň zmírňovat lidské utrpení ve všech jeho formách. Nyní je jako nedílná součást pomoci postiženému člověku chápána i pomoc psychologická, jejímž úkolem je překonat negativní vlivy mimořádných událostí na psychiku postiženého, ale i na psychiku zachránce. Konkrétním výrazem zaměření na tuto pomoc je vznik Centra pro psychologickou pomoc na úrovni Mezinárodní federace ČK a ČR. I Český červený kříž se v současnosti zaměřuje na výcvik osob, které by byly schopny psychosociální pomoc poskytovat.

Vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů ČČK probíhá po dobu jednoho víkendu a je rozčleněno do sedmi základních bloků. První blok se zabývá výchozími pojmy, jejich kvalifikací a obsahem. Účastníci se seznamují s rozdělováním katastrof na přírodně-klimatické a sociálně-ekonomické (tzv. antropogenní) a také s pojmem co je to mimořádná událost.

Druhý blok pojednává o významu a poslání krizového managementu v situacích ohrožení a katastrof. Zde se přednáší o podstatě krizového managementu, krizových manažerech, prevenci mimořádných událostech a krizových plánech. Probírána je také problematika krizových štábů a spolupráce se složkami integrovaného záchranného systému. Mimořádná událost je rozdělena do čtyř fází:

- a) základní fáze,
- b) tzv. druhý sled,
- c) likvidační fáze,

- d) fáze doléčovací a rehabilitační.

Třetí blok je pojmenován Základní znalosti o fungování lidské psychiky v práci záchranáře. Tato část je rozčleněna také do fází, které zahrnují problematiku:

- a) zátěžové situace a stresu (pracovní zátěž, stres, adaptace a možnosti řešení stresových situací),
- b) strach, úzkost, panika, konflikty, frustrace,
- c) útok, vztek a agrese jako reakce na zátěžové situace,
- d) výskyt sociálně patologického chování jako následek prožitých traumat (sebevražednost).

Čtvrtý blok, který ukončuje první vzdělávací den je zaměřen na psychické trauma jako důsledek extrémního prožitku. Lektor vysvětluje proces psychoterapeutické péče, kterou dělí na fázi počáteční, fázi zpracování a fázi zakončení. Zároveň definuje i tři fáze poškozování obětí, primární újma, která je fyzického rázu, sekundární újma, která vzniká následně a její příčinou může být třeba jen nedostatečná komunikace, a terciární újmu, která se týká výlučně jen psychického stavu obětí.

Druhý výukový den začíná krátkým zopakováním předešlých pojmů a zabývá se nejdříve tématem základních východisek při poskytování základní pomoci v oblasti duševního zdraví v extrémních situacích. Lektor se zaměřuje na kritéria věku ohrožené skupiny obyvatel, na základní zákonitosti fungování lidské psychiky, jako jsou percepce, představy, řeč, paměť, na sociální chování (chování člověka v davu, altruismus a absenci pomoci).

Předposlední částí vzdělávání je téma komunikace a percepce. Na jedné straně jsou účastníci seznamováni s asertivitou a na druhé s komunikací v traumatické životní situaci.

Poslední část celého vzdělávacího víkendu je věnována význam duševní hygieny v pozásahové situaci, kde je probírán především tzv. defusing (uvolňovací rozhovor), debriefing (setkání po akci) a krizová intervence (poskytnutí rychlé komplexní pomoci). Celý tento cyklus je zakončen závěrečnou debatou a předáním osvědčení.

3.5 Vzdělávání v ADŘE

Rozhovor o systému vzdělávání v ADŘE v Jihomoravském kraji se uskutečnil v Hradci Králové s Mgr. Danielem Hrdinkou, B.Th., který má v působnosti vzdělávání i v Jihomoravském kraji.

Podobně jako v ostatních organizacích má i ADRA upraven systém personálního výběru interní směrnici a obdobně probíhá i přijímání nových zaměstnanců. Liší se však už přijímáním nových dobrovolníků, které provádějí dobrovolnická centra. Dobrovolnická centra chtějí nejenom pomáhat, ale i motivovat mladé lidi tak, aby se dobrovolnictví stalo přirozenou součástí společnosti.

Také ADRA má zavedený systém vzdělávání zaměstnanců, stálých spolupracovníků a dobrovolníků. Pořádá pro ně vstupní školení na svých regionálních pracovištích prostřednictvím svých lektorů, ale i externích. Obsahem tohoto školení, které trvá zpravidla dva až tři víkendy, je představení ADRY jako humanitární organizace, popsání základních činností ADRY (uvedeny v kapitole 2.3) a část o krizové a psychosociální pomoci. V závěru vzdělávání dostanou účastníci osvědčení o jeho absolvování.

Průběžné vzdělávání opět probíhá na regionálních pobočkách za pomoci vlastních i externích pedagogů a má již specializační charakter, podle vykonávané činnosti účastníků. Zpravidla trvá jeden víkend, je zakončeno osvědčením o jeho absolvování a vydáním průkazky člena ADRY. Celkové roční náklady na vzdělávání pracovníků ADRY v Jihomoravském kraji se pohybují v rámci desetitisíců korun.

Zpětná vazba na činnost pracovníků ADRY se nejčastěji děje pomocí rozhovorů s postiženými na místě mimořádných události nebo prostřednictvím konzultací s ostatními pomáhajícími složkami, např. Hasičským záchranným sborem ČR.

3.6 Vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů v ADŘE v Jihomoravském kraji

Vzdělávání těchto týmů vychází v ADŘE ze standardů, které se zaměřují na postup (proces, proceduru), který je třeba dodržet, aby byl zajištěn dobrý vztah mezi lidmi v roli organizovaných pomáhajících a mezi lidmi (rodinou, obcí, organizací), kterým se organizovaně pomáhá.

Pojetí těchto standardů můžeme rozčlenit na pět základních oblastí:

1. Definice psychosociální krizové pomoci
 - a. postoje a zásady v oblasti psychosociální krizové pomoci,
 - b. vymezení, povaha a cíle psychosociální krizové pomoci,
 - c. souřadnice, podoby, trvání a poskytovatelé psychosociální krizové pomoci.

2. První občanské pomoci
 - a. zdravotní první pomoc,
 - b. psycho-sociální a právní první pomoc,
 - c. duchovní první pomoc (např. umírajícím).

3. Koordinátorské standardy
 - a. koordinátorský standard Stanovování cílů pomoci a vyhodnocování cílů a průběhu pomoci,
 - b. koordinátorský standard Týmová spolupráce,
 - c. koordinátorský standard Dokumentování pomoci a vytváření informačních materiálů,
 - d. koordinátorský standard Spolupráce a komunikace s médii,
 - e. koordinátorský standard Podpora spolupráce a připravenosti v regionu,
 - f. koordinátorský standard Vytěžení z události, vyrovnávání se s ní, podpora připravenosti.

4. Standardy psychosociální krizové pomoci přímé
 - a. standard přímé pomoci Aktivní vyhledávání; navázání a ukončení prvního kontaktu,

- b. standard přímé pomoci Orientace v situaci a případná dohoda o pomoci: zjišťování potřeb a hodnot, sil a zdrojů,
- c. standard přímé pomoci Podpora při sdělování špatných zpráv,
- d. standard přímé pomoci Podpora svépomoci a vzájemné pomoci,
- e. standard přímé pomoci Podpora práv a zájmů,
- f. standard přímé pomoci Propojení do střednědobé a dlouhodobé pomoci,
- g. standard přímé pomoci Podpora připravenosti zasažených lidí, obcí a organizací na další událost,
- h. standard přímé pomoci Informování a osvěta; komunikace s veřejností a médii,
- i. standard přímé pomoci Dokumentování události, pomáhání a vývoje.

5. Rychlé vyhodnocení kvality a účelnosti psychosociální krizové pomoci

Samotné vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů ADRY probíhá ve třech víkendových kurzech, které jsou zaměřeny vždy na konkrétní téma.

První školicí víkend nese zaměření „Já a mimořádná událost“. Na začátku je uveden celý výcvik, jeho smysl, záměry, zkušenosti a úvodní kolečko, ve kterém se seznámí všichni účastníci vzdělávání.

Následují seznamovací aktivity a nastavení pravidel společného jednání. V tomto kroku se praktikuje i velmi originální způsob navazování kontaktů, tzv. Gordický uzel. Účastníci se postaví do kolečka, čelem k sobě. Zavřou oči, na daný povel dají levou ruku dovnitř kruhu a snaží se někoho chytnout za ruku. Až jsou všichni chycení, udělají totéž s pravou rukou. Poté otevrou oči a zjistí, že jsou beznadějně zapletení... ale je nutné nevzdávat se. Druhá fáze hry totiž spočívá v rozpletení tohoto lidského uzlu, aniž by se ruce rozpojily. Je možné se libovolně otáčet, skákat, přenášet hráče z jednoho konce uzlu na druhý, cokoliv, jen ne rozpojit ruce. Výsledkem pak může být buď původní kolečko, i když v trochu jiném pořadí, nebo (častěji) několik oddělených kroužků.

V třetí části se probírá osobní zkušenost s prožíváním neštěstí, jedná se o společnou aktivitu, může probíhat ale i ve skupinkách, které pak prezentují svoje výstupy.

Čtvrtou část tvoří vyrovnávání se s neštěstím a období truchlení, kterou končí i první vzdělávací den.

V druhém dni jsou účastníci připravováni k vedení rozhovoru s člověkem zasaženým mimořádnou událostí. Jde o neverbální komunikaci a naslouchání a trénuje se i aktivita „rozbalování“. Dalším v pořadí je nácvik první občanské pomoci, která vysvětluje, co pro postižené udělat nejdříve. Poslední činností celého prvního vzdělávacího víkendu je rozebrání významu „Já a moje místo při mimořádné události“, ve kterém se klade důraz na osobní úsudek každého jednotlivce.

Druhý školící víkend nese téma „Organizace, komunita a mimořádná událost“. Na začátek probíhá úvodní kolečko a probírá se, co se od minulého setkání změnilo. Následným tématem je motivace k pomoci, její důležitost a rozlišení, která je ještě přijatelná a která už naopak ne. Třetím bodem je velmi poutavý rozhovor s paní, která se přímo účastnila řešení tragické železniční nehody u Studénky. Posledním tématem je zvládání dopadů mimořádných událostí prostřednictvím systémových opatření a občanských aktivit.

Následující den druhého vzdělávacího víkendu řeší odpovědi na témata ochrany obyvatelstva a jeho přežití, kdy se rozebírá možnost nouzového přežití a problematika evakuačních středisek. Dále se řeší možnosti pomoci ADRY při a po mimořádných událostech a rituály při mimořádných událostech. Druhý vzdělávací víkend uzavírá závěrečné kolečko, ve kterém se probírají naplněná a nenaplněná očekávání.

Poslední výukový víkend nese název Tým a mimořádná událost. Předposlední vzdělávací den začíná opět úvodním rozhovorem, následuje pak cvičení evakuace, probírají se možnosti týmové spolupráce při konkrétní mimořádné události, především „jak do ní vstoupit“. V závěru tohoto dne se vykonává aktivita „Druzí nám mohou nastavit zrcadlo“, při které jsou připraveny obálky s nadepsanými jmény všech účastníků výcviku. Obálky se nechají kolovat a každý do nich postupně vloží lísteček se vzkazem pro dotyčného: Tvou předností je... Myslím si, že umíš... Jsem s tebou rád, protože... Vím, že dokážeš...

Závěrečný den celého vzdělávání začíná nácvikem pomáhajícího rozhovoru nejprve ve skupinkách a společnou reflexí. Přítomní se zamýšlejí nad akcemi týmu: začátek – vize, úkoly; průběh – sledování kde a jak jsme; zakončování – vyčistit vztahy.

Probírá se budoucnost týmu, rozdělují se role v týmu a na úplný konec se uskuteční poslední závěrečné kolečko, tentokrát však ještě doplněné o rozdání certifikátů.

3.7 Dílčí závěr

Cílem této kapitoly bylo zjistit současný stav vzdělávání v jednotlivých organizacích Panelu NNO JmK. Myslím si, že ani jedna z uvedených organizací nemá ve svém vzdělávacím systému žádné zásadní mezery, neboť můj „předvýzkum“ našel komplexní odpovědi na všechny otázky, které jsem kladl.

Domnívám se, že v budoucnu by se mohli zástupci jednotlivých organizací tvořících Panel NNO JmK zamyslet nad tím, zda by nebylo vhodné, aspoň v některých oblastech, spojit svoje úsilí při vzdělávání pracovníků, využít společných částí vzdělávání a ve výsledku při zachování stejné kvality vzdělávání, ušetřit na jeho nákladech.

4 Průzkum efektivity nabízených služeb poskytovaných Panelem NNO JmK jako odraz kvality přípravy

4.1 Cíl průzkumu

Cílem mé diplomové práce bylo ověřit systém vzdělávání v každé organizaci Panelu nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje. Jako zpětnou vazbu na efektivitu, komplexnost tohoto systému vzdělávání, provést průzkum mezi „zákazníky“ služeb, které Panel NNO JmK poskytuje, to je mezi starosty obcí, a pracovníky krizového řízení tzv. pověřených obcí v Jihomoravském kraji, kteří v případě vzniku mimořádných událostí s Panelem NNO JmK nejvíce spolupracují.

Chci potvrdit hypotézu, že **více jak 75% respondentů považuje poskytované služby Panelem za minimálně dobré**. Neboť tyto činnosti jsou přímým odrazem kvality vzdělávání v organizacích zapojených do Panelu NNO JmK.

Druhá hypotéza zní, že **více jak 50% respondentů nevidí v širší poskytovaných služeb Panelem výrazné mezery**. Tato hypotéza má potvrdit, zda je portfolio nabízených služeb dostatečné, nebo zda je potřeba rozšířit vzdělávání o nové oblasti.

Třetí a poslední hypotéza se dotýká vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů jednotlivých organizací a má potvrdit, že **úroveň psychosociální pomoci poskytované jednotlivými organizacemi Panelu se navzájem výrazně neliší**.

4.2 Metody použité při sběru dat

Jako metodu ke sběru dat jsem použil dotazníkové šetření. Dotazník jsem osobně předával respondentům, případně jsem obesílal respondenty elektronickou poštou. Před zahájením samotného průzkumu jsem nejdříve vytvořil pokusný dotazník, abych si ověřil zda jsou správně a systematicky kladeny otázky a zda jim dotazování rozumí. Po vyhodnocení těchto dotazníků došlo k drobným úpravám a byl už připraven dotazník v konečné verzi.

V dotazníku byly kladeny otázky, jejichž cílem bylo zjistit, jak dotazovaní vnímají činnost Panelu NNO v Jihomoravském kraji, jak hodnotí šíři a kvalitu služeb poskytovaných Panelem NNO JmK, jak hodnotí úroveň psychosociální pomoci ze strany Panelu NNO JmK, jaký mají názor na komunikaci s Panelem NNO JmK atd., neboť všechny tyto činnosti odrážejí kvalitu a systém vzdělávání v Panelu NNO JmK nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje.

4.3 Způsob výběru respondentů

Svým dotazníkem jsem oslovil osoby v Jihomoravském kraji, kteří mají s Panelem NNO JmK největší zkušenosti, tedy starosty obcí a pracovníky krizového řízení obcí s rozšířenou působností. Činnost Panelu NNO JmK už zažili mnohokrát a podle mého názoru jsou tím nejlepším vzorkem pro provedení průzkumu. Pracovníky krizového řízení obcí s rozšířenou působností jsem obeslal v celém Jihomoravském kraji, kdy se z rozeslaných 21 dotazníků vrátilo 18 vyplněných. Starosty obcí v kraji jsem již neoslovil všechny, neboť by nebylo v mých silách cca 900 dotazníků vyhodnotit, ale zaměřil jsem se na starosty správních obvodů obcí s rozšířenou působností Kuřim, Tišnov, Rosice a Boskovice, kdy se z celkem 150 rozdaných dotazníků vrátilo zpět vyplněných 87. Celkově se mi tedy vrátilo 105 dotazníků.

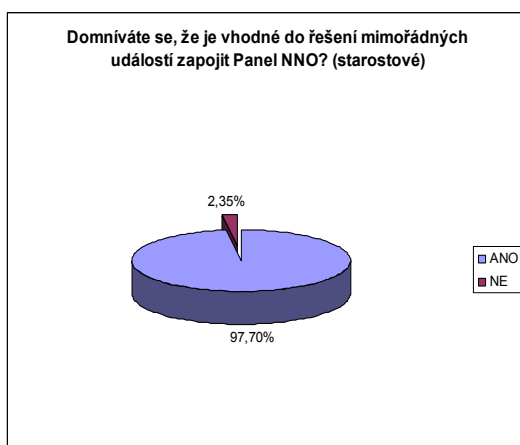
4.4 Metody použité při zpracování dat a informací

Údaje získané prostřednictvím dotazníku jsem vyhodnotil kvantitativně v tabulkách a grafech. Pak jsem zjištěná data interpretoval a použil k potvrzení, či vyvrácení hypotéz a provedl celkové zhodnocení v závěru práce.

4.5 Analýza výsledků průzkumu

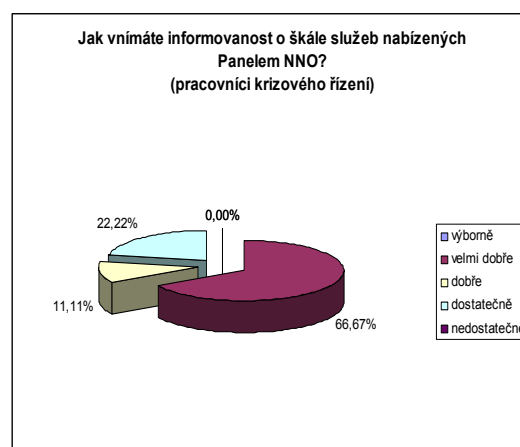
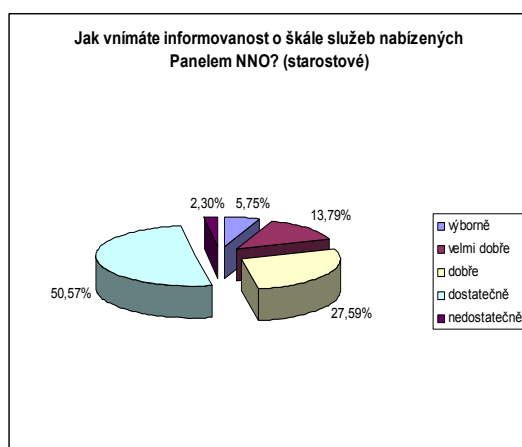
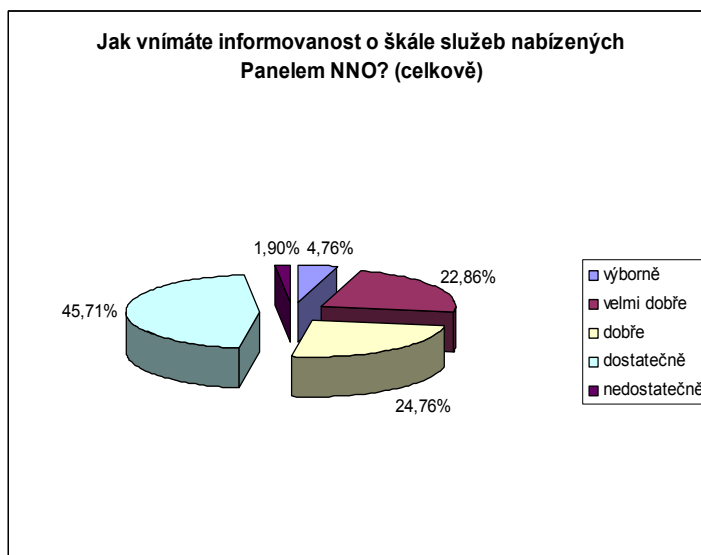
První otázka směřovala k rozlišení respondentů, zda se jedná o starostu obce, či o pracovníka krizového řízení obce s rozšířenou působností. Jak jsem již výše uvedl, starostů se průzkumu zúčastnilo 87 a pracovníků krizového řízení 18.

Druhá otázka dotazníku zněla: **Domníváte se, že je vhodné do řešení mimořádných událostí zapojit Panel NNO?** Tímto dotazem jsem zkoumal samotnou smysluplnost vytvoření Panelu, jako určitého systému koordinované pomoci nevládních neziskových organizací v kraji.



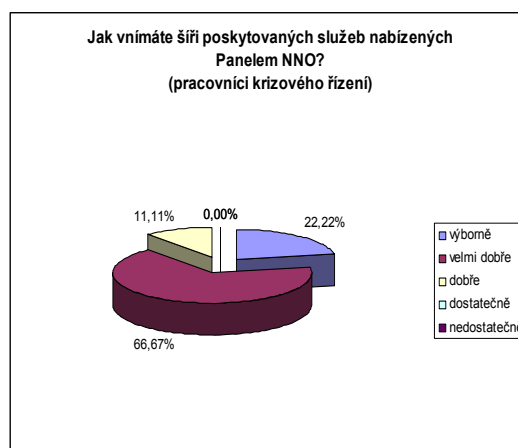
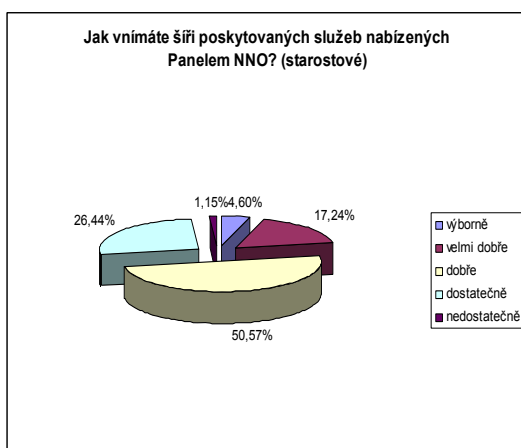
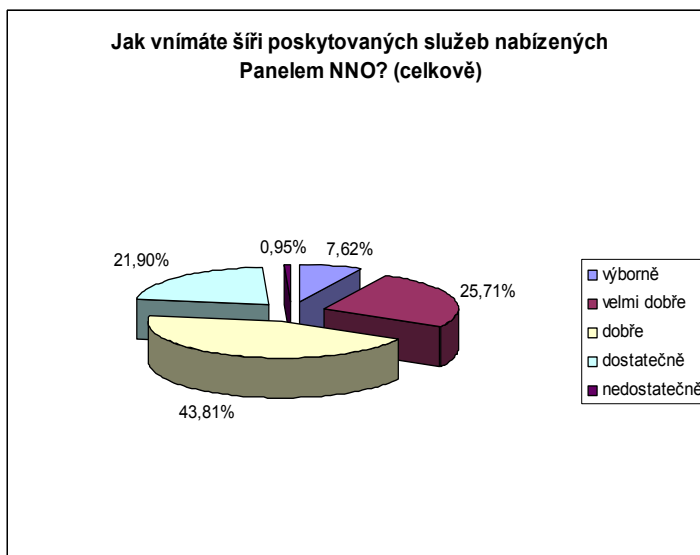
Z uvedeného grafu je zřejmé, že téměř všichni respondenti (více než 98 %) vidí zřízení a zapojení Panelu nevládních organizací Jihomoravského kraje do řešení mimořádných událostí jako mimořádně účelné.

Třetí otázka měla následující znění: **Jak vnímáte informovanost o škále služeb nabízených Panelem NNO?** Tato otázka měla za úkol zjistit, zda respondenti mají přehled o všech dostupných službách poskytovaných Panelem NNO.



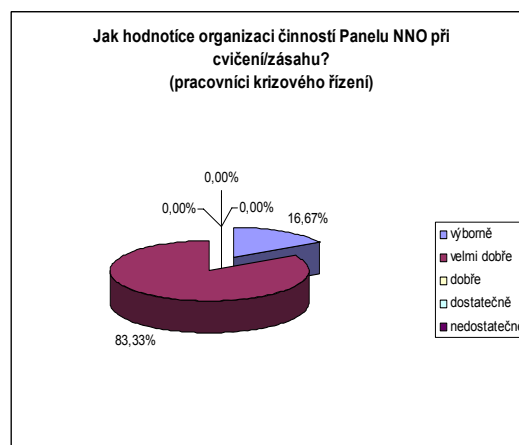
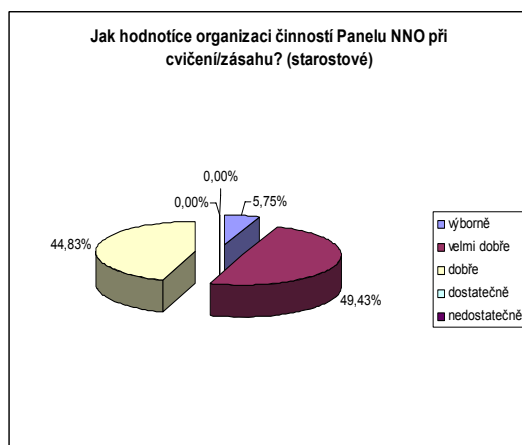
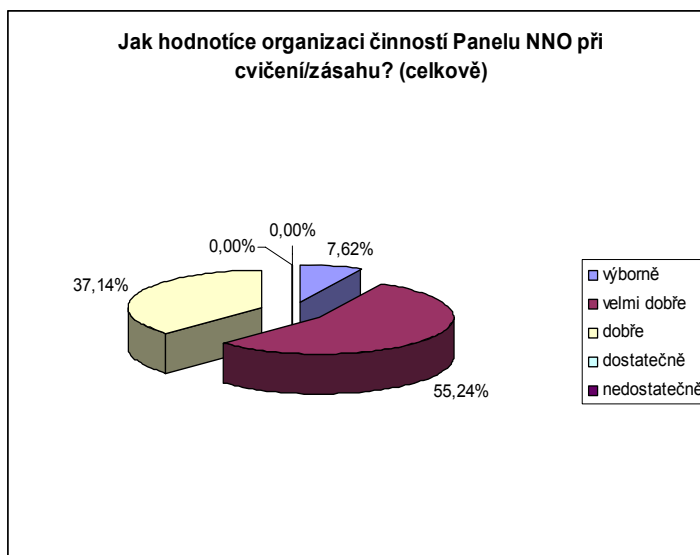
Výsledek ukazuje, že pracovníci krizového řízení mají mnohem větší znalost o službách poskytovaných Panelem NNO. Proto si myslím, že je na zvážení představitelů Panelu, zda neuspořádat školení nebo cvičení určené především starostům, aby měli mnohem lepší představu o nabízených službách.

Otázka číslo čtyři zněla: **Jak hodnotíte šíři poskytovaných služeb nabízených Panelem NNO?** Tímto dotazem se již přímo dotýkám obsahu vzdělávání v organizacích Panelu, neboť z něj vychází všechny služby nabízené Panelem NNO.



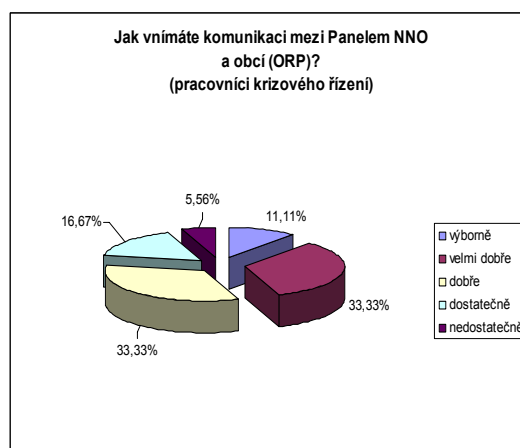
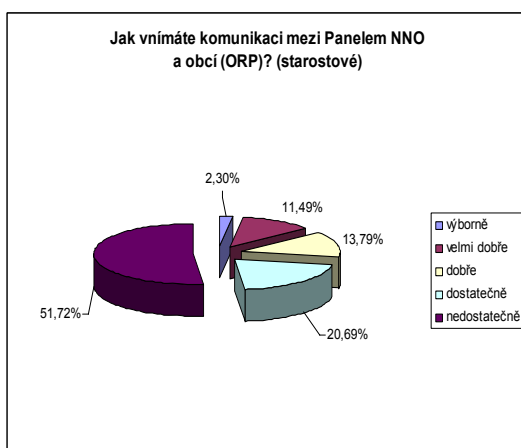
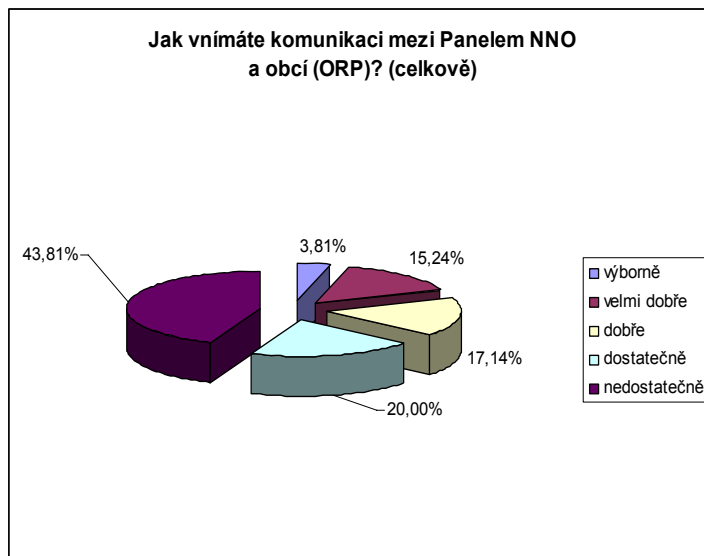
Z uvedených grafů vyplývá, že se výsledek odvíjí od předešlé otázky, neboť pracovníci krizového řízení opět vnímají šíři poskytovaných služeb mnohem lépe. Zase platí, že pokud chce Panel NNO fungovat jako úspěšná organizace, měl by navázat hlubší spolupráci s jednotlivými obcemi.

Pátá otázka zněla: **Jak hodnotíte organizaci činností Panelu NNO při cvičení/zásahu?** Smyslem této otázky bylo zjistit, jak působí při nasazení Panel NNO jako celek, jak dobře je při jeho vzdělávání zvládnuta stránka komunikace, organizační činnost a jak působí organizace navenek.



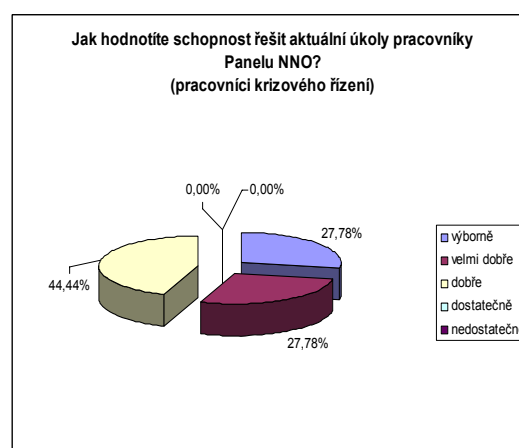
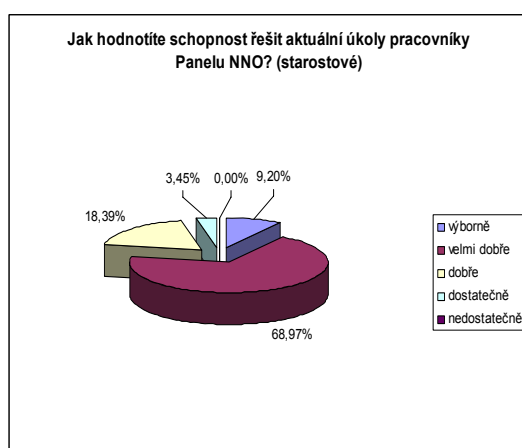
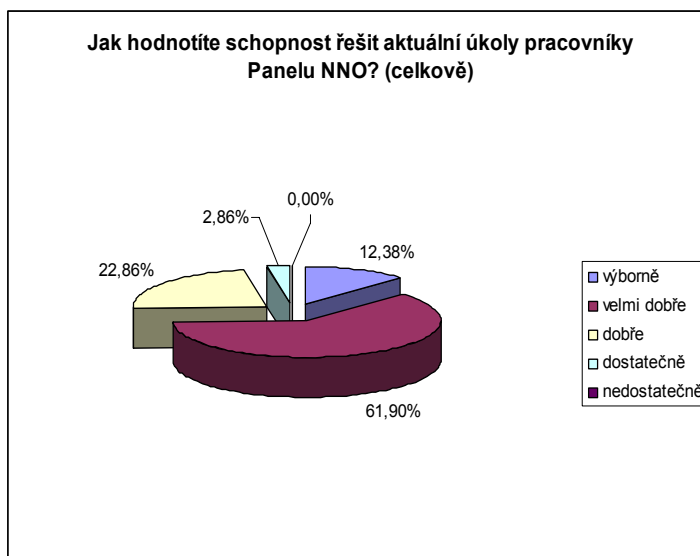
Z uvedených grafů můžeme vidět, že i když v předchozích dvou otázkách nebylo hodnocení starostů vysoké, tak při hodnocení samotné reálné činnosti Panelu NNO jsou už mnohem spokojenější a hodnotí nejčastěji odpověď „velmi dobře“, stejně jako pracovníci krizového řízení. Zde se zase ukazuje oprávněnost zřízení Panelu NNO a kvalita vzdělávání jeho zaměstnanců, neboť je jejich činnost hodnocena velmi dobře.

Znění otázky číslo šest: **Jak vnímáte komunikaci mezi Panelem NNO a obcí (ORP)?** V této části jsem chtěl ověřit, jak spolu obce a Panel NNO spolupracují, pokud se nevyskytla žádná mimořádná událost a nejedná se o přímé nasazení Panelu NNO.



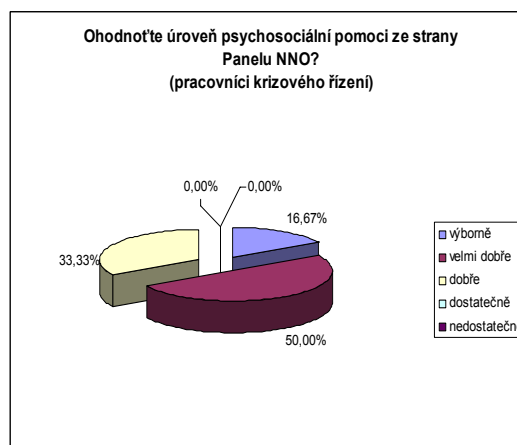
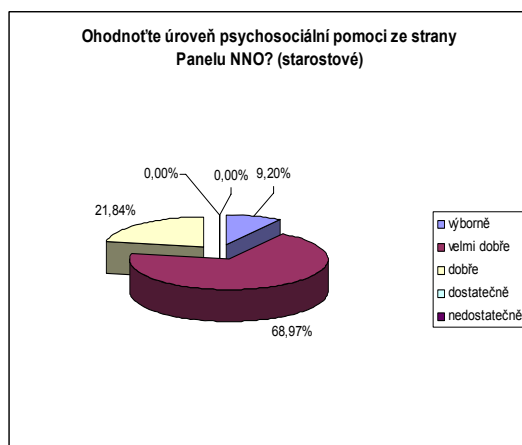
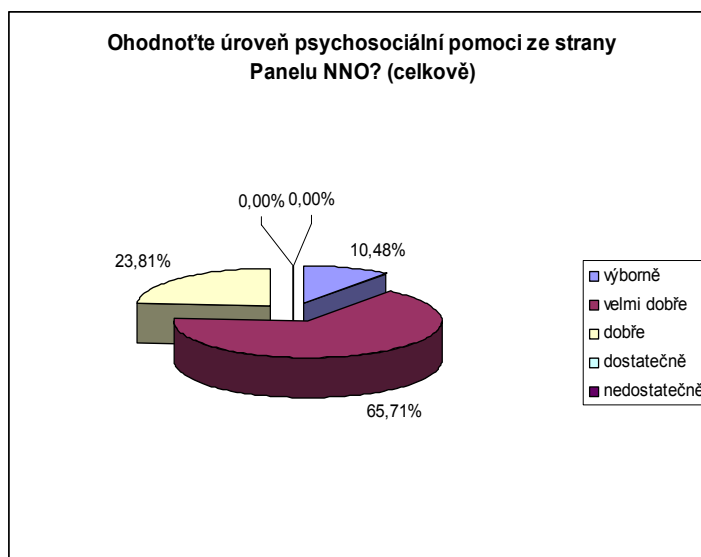
Ve výsledcích této otázky se projevuje velká rozdílnost názorů u pracovníků krizového řízení. Snad jediný jednotící prvek je nadpoloviční nespokojenost ze strany starostů. Jejich velká kritika komunikace s Panelem NNO se promítla do celkového hodnocení a ve výsledném hodnocení převládá nejhorší výsledek. Myslím si, že pokud bude chtít Panel NNO s obcemi dobře spolupracovat, nesmí podceňovat komunikaci v době „klidu“ a naopak se pokusit vtáhnout starosty do jeho činnosti, např. formou pořádání seminářů, na kterých se může tento stav napravit.

Otázka číslo sedm: **Jak hodnotíte schopnost řešit aktuální úkoly pracovníky Panelu NNO?** Zde se zaměřuji na schopnost operativního řešení nastalých situací, které má dokreslit, na kolik jsou pracovníci jednotlivých organizací Panelu komplexně proškoleni v různých činnostech.



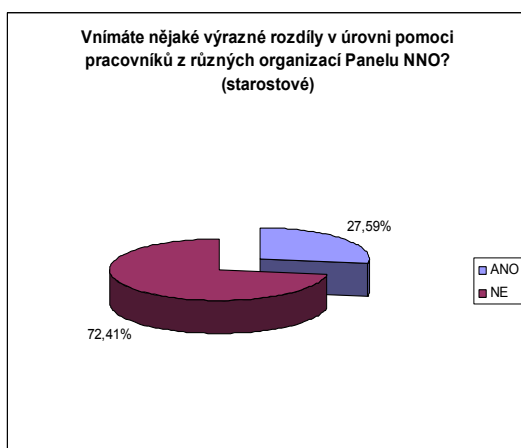
V odpovědích na tuto otázku panuje relativně vysoká shoda jak mezi starosty, tak pracovníky krizového řízení. Téměř $\frac{3}{4}$ respondentů hodnotí schopnosti pracovníků Panelu řešit aktuální problémy výborně nebo velmi dobře. Na základě tohoto výsledku se domnívám, že dosavadní systém vzdělávání v jednotlivých organizacích je na velmi dobré úrovni a pracovníci Panelu NNO jsou schopni si poradit s velkým spektrem mimořádných událostí.

Osmá otázka zněla: **Ohodnoťte úroveň psychosociální pomoci ze strany Panelu NNO?** V třetí kapitole mé práce jsem se zaměřil nejen na vzdělávání jednotlivých organizací, ale zvýšený důraz jsem kladl také na vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů. Tato otázka má tedy ohodnotit odraz tohoto vzdělávání v praxi.



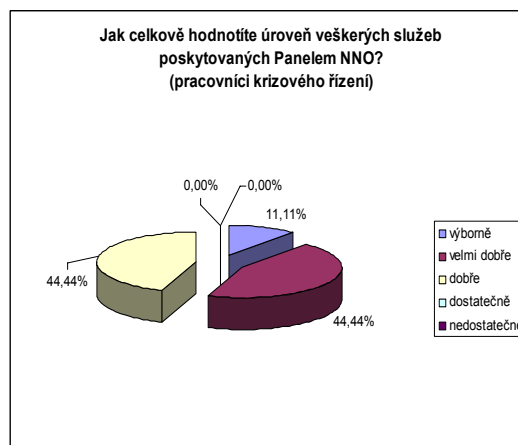
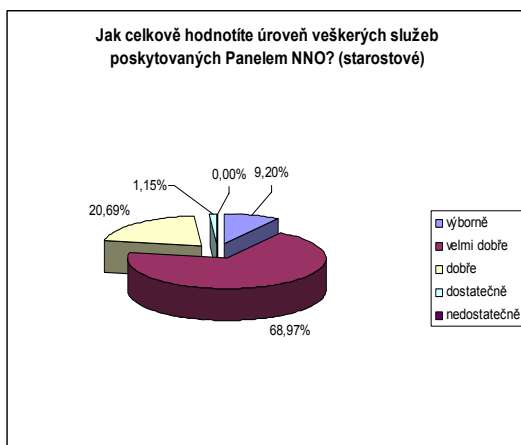
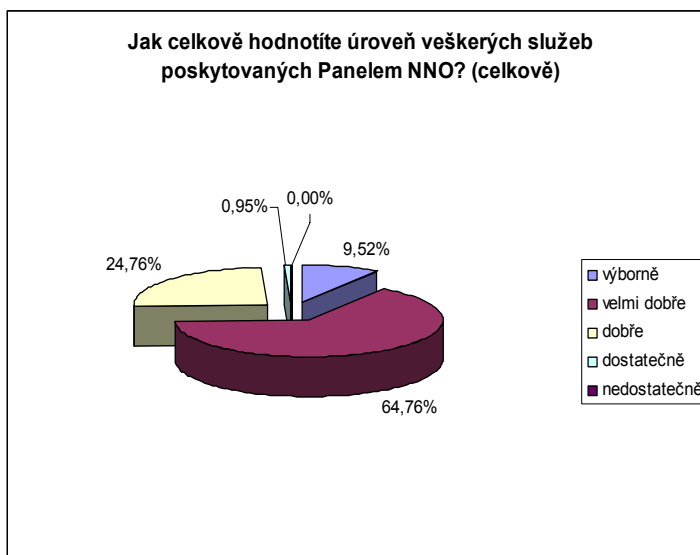
Spokojenost s poskytovanou psychosociální pomocí je velmi vysoká, celkově více než $\frac{3}{4}$ respondentů ji hodnotí jako výbornou či velmi dobrou. Tento výsledek jasně ukazuje, že samotná psychosociální pomoc je na takové úrovni, kdy v systému jejího vzdělávání není potřeba nic zásadně měnit.

Otázka číslo devět: **Vnímáte nějaké výrazné rozdíly v úrovni pomoci pracovníků z různých organizací Panelu NNO?** Respondenti se měli vyjádřit k tomu, zda spatřují v poskytované pomoci ze strany tří organizací tvořících Panel nějaké výrazné rozdíly, nebo zda působí vyváženě.



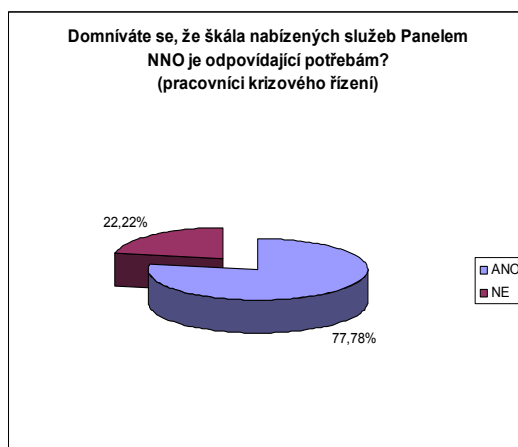
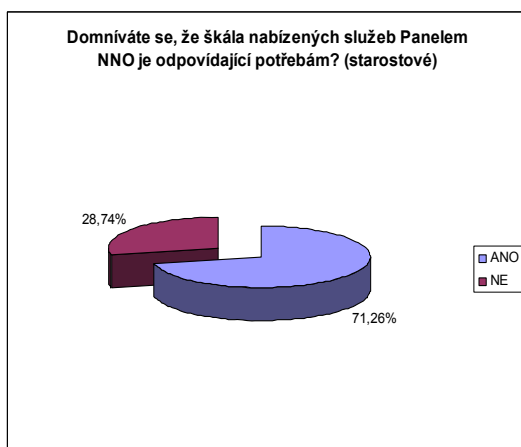
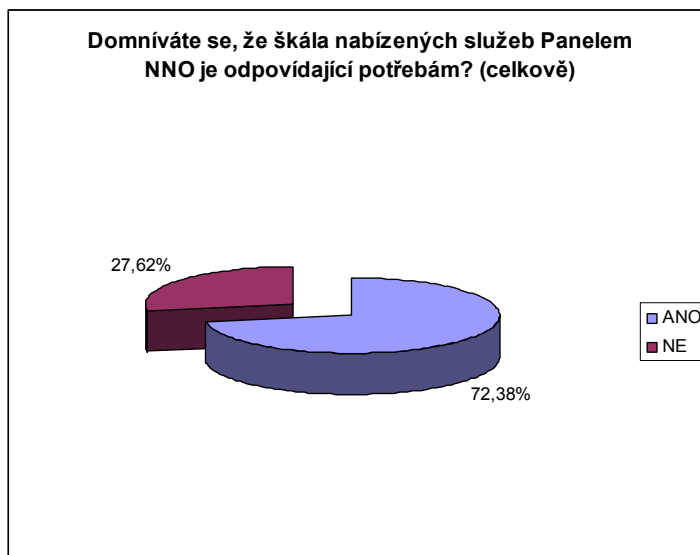
Přes 70% respondentů (panuje tu téměř shoda mezi starosty a pracovníky krizového řízení) neshledalo zásadní rozdíly při poskytování pomoci jednotlivými organizacemi Panelu NNO. Myslím si, že tento výsledek vypovídá o podobně vynakládaném úsilí všech tří organizací a nevystává tedy dojem, že některé organizace jsou hlavními a ostatní se jen „vezou“.

Desátá otázka měla následující znění: **Jak celkově hodnotíte úroveň veškerých služeb poskytovaných Panelem NNO?** V této části průzkumu se měli respondenti pokusit o celkové zhodnocení úrovně poskytovaných služeb nabízených Panelem NNO. Tuto otázku společně s otázkou číslo 13 vidím jako zásadní pro závěr mé práce.



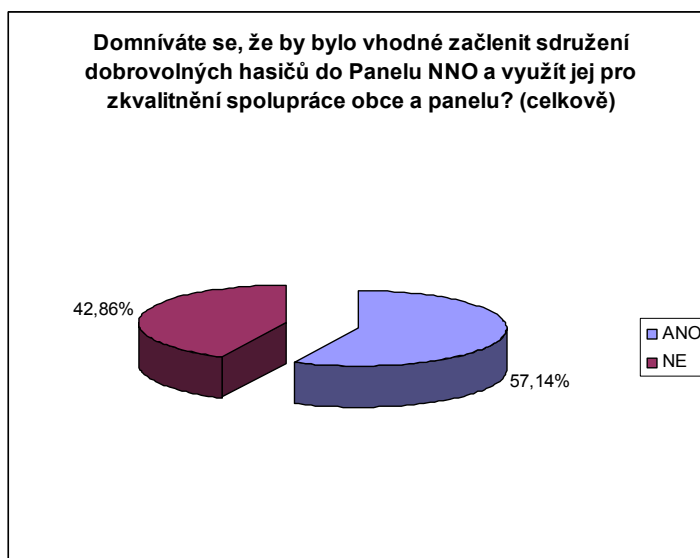
Odpovědi na tuto otázku potvrdily, že úroveň pomoci Panelu NNO je vnímána velmi pozitivně. Přes 70% respondentů odpovědělo „výborně“ nebo „velmi dobře“. Toto je dalším potvrzením předešlých otázek, z čehož vyplývá, že v Panelu NNO pracují skuteční odborníci, kteří jsou jednotlivými organizacemi adekvátně připraveni.

Jedenáctá otázka zněla: **Domníváte se, že škála nabízených služeb Panelem NNO je odpovídající potřebám?** Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda je portfolio nabízených služeb Panelem NNO adekvátní pro obce, nebo zda je potřeba provést jeho úpravu a přizpůsobit tomu i vzdělávání.



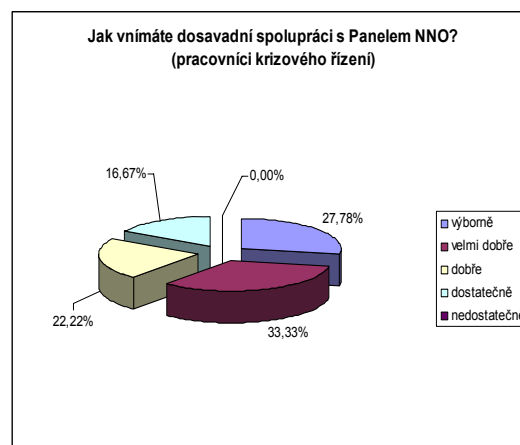
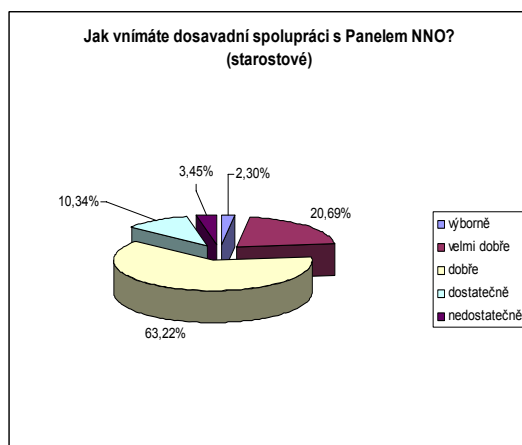
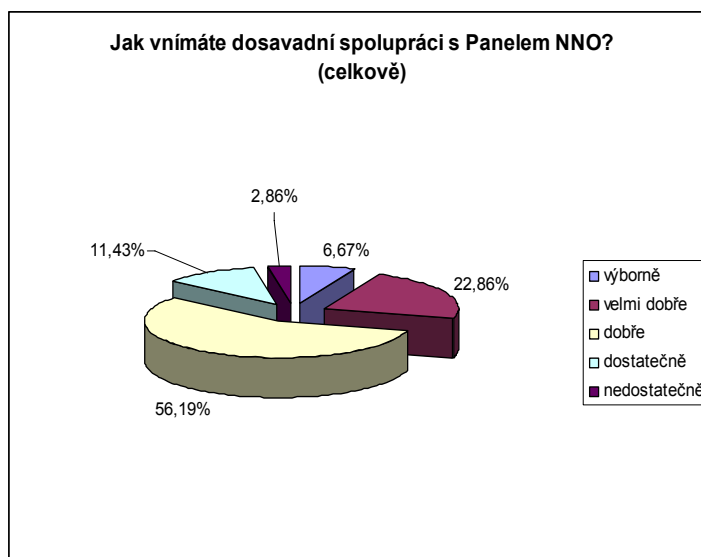
Z uvedených grafů plyne, že přes 70% respondentů je s nabídkou služeb Panelu NNO spokojena a není tak tedy potřeba měnit jejich složení. Myslím si, že v budoucnu k drobným změnám určitě dojde, ale současný stav vidím jako vyvážený mezi nabídkou a poptávkou.

Znění dvanácté otázky zněla: **Domníváte se, že by bylo vhodné začlenit sdružení dobrovolných hasičů do Panelu NNO a využít jej pro zkvalitnění spolupráce obce a Panelu NNO?** Jak už bylo dříve řečeno, Panel NNO není uzavřenou organizací a je možné, že v budoucnu dojde k jeho rozšíření o další organizace. Jednou z těchto možností je i sdružení dobrovolných hasičů. Tuto otázku jsem zařadil proto, protože na rozdíl od dosavadních organizací Panelu jsou hasiči téměř v každé obci a mají tak mnohem lepší vazbu na místní občany a samosprávu.



Myslel jsem si, že výsledek bude mnohem jednoznačnější pro začlenění sdružení dobrovolných hasičů do Panelu NNO. I když je většina pro, velkou skupinu tvoří i odpůrci tohoto názoru. Myslím si, že teprve samotná praxe nám však může ukázat, na kolik by byl tento krok účelný. Faktem je, že hasiči nejsou jedinou organizovanou skupinou a Panel NNO se může v budoucnu rozšířit o jiné uskupení, které by mohlo mít větší podporu zúčastněných.

Poslední, třináctá otázka, zněla: **Jak vnímáte dosavadní spolupráci s Panelem NNO?** Závěrečná otázka měla vyhodnotit celkovou dosavadní spolupráci mezi obcemi a Panelem NNO. Spolu s otázkou číslo 10 má dát odpověď na zásadní otázky této diplomové práce.



Poslední odpovědi ve průzkumu vypovídají o tom, že téměř 86% respondentů hodnotí dosavadní spolupráci s Panelem NNO kladně (odpovědi: výborně, velmi dobře a dobře). Zbylých přibližně 14% dává do budoucna prostor pro zlepšení dosavadní komunikace, spolupráce, služeb a možná v určité míře i vzdělávání.

4.6 Interpretace výsledků

Hypotéza č. 1

Předpokládám, že více jak 75% respondentů považuje poskytované služby Panelem za minimálně dobré.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více jak 78% respondentů hodnotí šíři poskytovaných služeb jako výbornou, velmi dobrou a dobrou a že 99% respondentů hodnotí úroveň veškerých poskytovaných služeb jako výbornou, velmi dobrou a dobrou. Z uvedeného tedy plyne, že tato **hypotéza se potvrdila** a odráží i kvalitní přípravu pracovníků Panelu NOO JmK.

Hypotéza č. 2

Více jak 50% respondentů nevidí v šíři poskytovaných služeb Panelem výrazné mezery.

Druhá hypotéza předpokládala, že rozsah přípravy a z toho i plynoucí množství zajišťovaných činností jednotlivými organizacemi Panelu NNO JmK je odpovídající potřebám. Z průzkumu plyne, že přes 70% respondentů je s nabídkou služeb Panelu NNO JmK spokojena. Tato **hypotéza se tedy také potvrdila**. Určitě se v dalších letech dočkáme změn v rozsahu poskytovaných služeb, ale předpokládám, že vždy půjde jen o pozitivní změny a nemusíme se tedy obávat zeštíhlování těchto služeb.

Vzhledem

ke vzdělávacím možnostem jednotlivých organizací v rozšiřování nabídky služeb nevidím žádný problém.

Hypotéza č. 3

Úroveň psychosociální pomoci poskytované jednotlivými organizacemi Panelu se navzájem výrazně neliší.

Poslední hypotéza měla potvrdit, zda je systém přípravy psychosociálních intervenčních týmů jednotlivých organizací komplexní a zda v některém nejsou

opomenuty některé důležité aspekty. Z průzkumu vyplynulo, že více než $\frac{3}{4}$ respondentů vyhodnotilo poskytovanou psychosociální pomoc jako výbornou či velmi dobrou a přes 70% dotazovaných nevidělo zásadní rozdíly v úrovni poskytované pomoci napříč organizacemi. I poslední **hypotéza se potvrdila**.

4.7 Dílčí závěr

Průzkum měl zmapovat jak je vnímána efektivita nabízených služeb, jako odraz kvality vzdělávání v Panelu NNO JmK. Rozhodl jsem se nakonec pro předkládanou formu zpracování, i když jsem při tvorbě průzkumu zvažoval i myšlenku přímého oslovení pracovníků jednotlivých organizací, kteří konkrétní činnosti vykonávají, ovšem z hlediska objektivity se mi předkládaný průzkum jeví vhodnější.

Výsledky průzkumu daly odpověď na otázku, jak vnímají starostové obcí a pracovníci krizového řízení v Jihomoravském kraji úroveň vzdělávání v Panelu NNO JmK. Myslím si, že byla potvrzena jak účelnost zřízení Panelu NNO JmK, jeho fungování, tak hlavně i kvalitní forma přípravy a vzdělávání, která se ve výsledcích průzkumu přímo odráží, o čemž vypovídají i potvrzené hypotézy.

Myslím si, že Panel NNO JmK by se měl zaměřit na zviditelnění své činnosti před starosty obcí a nejenom obcí s rozšířenou působností, které vedou agendu krizového řízení a mají tak pracovníky, kteří jsou s činností Panelu NNO JmK obeznámeni. Domnívám se, že je škoda „neprodat“ kvalitně odváděnou práci. Pokud se tak v budoucnu stane, určitě by spokojenost všech byla ještě větší.

Rozhodně se v průzkumu najdou nepřesnosti, protože nebyli osloveni všichni starostové v Jihomoravském kraji, případně se průzkum mohl zaměřit i na další cílovou skupinu respondentů, přesto ale věřím, že bude alespoň určitým podnětem jak ve vzdělávání organizací Panelu NNO JmK postupovat v budoucnu.

Závěr

Každého, kdo prožije katastrofu, se událost dotkne. Proto je důležité, aby součástí pomoci byla i péče lidská a sociální. Mimořádnou událostí, která výrazně zasáhne do života člověka, mohou být jak hromadné katastrofy a živelné pohromy postihující velký počet obyvatel regionu, tak i osobní neštěstí jednotlivců.

Nejenom z těchto důvodů působí v rámci Jihomoravského kraje Panel nevládních neziskových organizací JmK, který si klade za cíl koordinovat pomoc poskytovanou organizacemi, které jej tvoří. Vzhledem ke studijnímu oboru jsem si tedy zvolil takové téma diplomové práce, které se zabývalo vzděláváním v této organizaci.

Cílem mé práce bylo dotazníkovým šetřením zjistit efektivitu nabízených služeb poskytovaných Panelem NNO JmK jako odraz kvality jeho přípravy. Odpovědi na tuto otázku se blíže zabývá čtvrtá kapitola mé práce. Z jejich závěrů vyplývá, že více jak tři čtvrtiny respondentů považují poskytované služby Panelem NNO JmK za minimálně dobré. Dále z průzkumu vyplynulo, že více jak 70% respondentů nevidí v šíři poskytovaných služeb Panelem výrazné mezery a i úroveň psychosociální pomoci poskytované jednotlivými organizacemi Panelu se, dle jejich názoru, navzájem výrazně neliší.

Celkově se tedy domnívám, že Panel NNO JmK plní svou činnost nejen v otázce účelnosti, ale že i komplexně a pečlivě přistupuje k otázce vzdělávání jeho pracovníků. Při průzkumu jsem narazil na věc, která nebyla cílem průzkumu, ale je ji určitě potřeba zmínit. Jednalo se o nedostatečnou informovanost velké části respondentů o službách, které jsou Panelem NNO poskytovány. Na základě tohoto šetření by měl být tento nedostatek odstraněn.

V budoucnu by se též Panel NNO JmK, mohl zamyslet nad zvýšením efektivnosti svého vzdělávání z toho pohledu, že by mohl zvážit jednotné vzdělávání společných témat. Když se podíváme ještě více do budoucna, může se třeba nejen uvažovat o společném vzdělávání, ale i se pokusit sjednotit svoje týmy, kde by v každém z nich byli zástupci všech organizací sdružených v Panelu NNO JmK.

Plánuje se též v rámci česko-rakouské příhraniční spolupráce provedení mediální kampaně k náboru nových členů, kteří mohou rozhodně úroveň Panelu NNO JmK ještě pozvednout. Otázkou zůstává, zda se podaří do organizace začlenit i sdružení dobrovolných hasičů. Osobně jsem toto považoval za výbornou myšlenku, ale výsledky průzkumu na toto téma už tak optimistické nebyly.

Ukazuje se tedy, že budoucnost organizací, ale i každého z nás, patří připraveným. Těm, kteří jsou díky svým neustále rozvíjeným znalostem a dovednostem schopni obstát v proměnlivém prostředí společnosti, pokud jsou i dobře motivováni, dokáží jednat proaktivně a také upevňovat svou sounáležitost s organizací. Myslím si, že zejména v této oblasti platí zažité rčení, že „štěstí přeje připraveným“.

Resumé

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je rozdělena do tří hlavních kapitol, které se dále systematicky člení a jednotlivé podkapitoly. Část praktická se věnuje empirickému průzkumu.

První kapitola se zabývá vzděláváním dospělých v organizacích, zaměřuje se na cíle vzdělávání, hodnocení ve vzdělávání a strategii ve vzdělávání. Seznamuje nás také s rozvojem znalostí v organizaci, jeho důležitostí, se strategií učící se organizace, připravenosti firmy na rozvoj. Závěrem se zaměřuje na využívání lidského potenciálu v organizaci.

Druhá kapitola je věnována Panelu nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje. V jednotlivých částech této kapitoly jsou postupně představovány tři organizace (Diecézní charita Brno, Český červený kříž a ADRA), které jej v současné době tvoří.

Systému vzdělávání v Panelu NNO JmK se věnuje třetí kapitola. V ní je popsán vzdělávací systém v Diecézní charitě Brno, Českém červeném kříži a ADŘE. Důraz je také kladen na vzdělávání psychosociálních intervenčních týmů v těchto organizacích, který je velmi zajímavý pro sociální pedagogiku.

Praktická část diplomové práce je věnována mému empirickému průzkumu efektivity nabízených služeb poskytovaných Panelem NNO JmK jako odraz kvality přípravy. Pro jeho zjištění jsem použil dotazníkové šetření zaměřené na starosty obcí a pracovníky krizového řízení v Jihomoravském kraji. Výsledkem je vyhodnocení získaných dat pomocí grafů a vyhodnocení hypotéz.

Téma diplomové práce považuji za důležité pro rozvoj a budoucnost Panelu NNO JmK, protože tato problematika doposud nebyla řešena. Bylo důležité vyhodnotit, na kolik je efektivní míra poskytovaných služeb Panelem NNO JmK, která přímo odraží úroveň vzdělávání v jednotlivých organizacích.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání v Panelu nevládních neziskových organizací Jihomoravského kraje. Teoretická část práce se věnuje vzdělávání dospělých, rozvoji znalostí v organizacích a využívání lidského potenciálu v organizacích. Dále se zabývá problematikou Panelu a tří organizací, které jej v současné době tvoří, včetně jejich systémů vzdělávání. Empirická část je zaměřena na průzkum efektivity nabízených služeb poskytovaných Panelem NNO JmK jako odrazu kvality přípravy.

Klíčová slova

Vzdělávání dospělých, vzdělávání v organizacích, Panel nevládních neziskových organizací, Diecézní charita Brno, Český červený kříž, ADRA.

Annotation

This diploma thesis deals with the issues of education within the frame of non-governmental non-profitable organisations of the South Moravian region. Theoretical part of the paper focuses on education of the adults, improving knowledge of organisations and using of human potential. Furthermore it deals with problems of the Panel and the three organisations it is composed of nowadays. The empirical part is a survey of the effectiveness of the services offered by the board of the NNO JmK as a reflection of the quality of education.

Keywords

adults education, tertiary education, education in organisations, Board of non-governmental non-profitable organisations, Diocesis charity Brno, Czech Red Cross, ADRA

Seznam použité literatury

1. BAŠTECKÁ, B. a kol. *Terénní krizová práce*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0708-X.
2. BENEŠ M., *ANDRAGOGIKA*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2.
3. HARTL, P., HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*, 1. vydání, Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-303-X.
4. KOHOUTEK, R. *Metoda dotazníku pro pedagogy*, 1. vydání, Brno: CERM akademické nakladatelství. 1998, ISBN 80-7204-067-7.
5. PRŮCHA J., *Moderní pedagogika*, 3. vydání, Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-047-X.
6. PLAMÍNEK J., *Vzdělávání dospělých*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3235-0.
7. RADVAN, E. *Poznámky k vypracování odborného textu*. Brno: IMS, 2007.
8. REKTOŘÍK, J. *Krizový management ve státní správě*, 1. vydání, Praha: Ekopress, 2004, ISBN 80-86119-83-1.
9. ŠERÁK M., *Zájmové vzdělávání dospělých*, 1.vydání, Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-551-6.
10. TURECKIOVÁ M., VETEŠKA J., *Kompetence ve vzdělávání*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1770-8.
11. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7.

12. Interní materiál Krajského úřadu Jihomoravského kraj, *Statut PANELU neziskových organizací*, 1. vyd. Brno: Krajský úřad, 2005.
13. Interní materiál Českého červeného kříže, *Stanovy ČČK*, 7. vydání. Praha: ČČK, 2008.
14. Interní materiál Adry, *Stanovy o.s. Adra*, 1. vydání, Praha: ADRA, 2003.
15. Noviny Českého červeného kříže
16. Tiskové zprávy ADRA
17. Zpravodaj Diecézní charity Brno
18. www.kr-jihomoravsky.cz
19. www.adra.cz
20. www.caritas.cz
21. www.mvcr.cz